

Capital intelectual e desempenho organizacional no sector  
farmacêutico português

Ana Sofia Godinho Cordeiro

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos  
Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor Vasco Almeida

Coimbra, Outubro

---

## **Agradecimentos**

A elaboração desta tese resultou de um processo pessoal de investigação, de crescimento pessoal e amadurecimento académico durante o qual tive a colaboração de outras pessoas, pelo que gostaria de mencionar os meus sentidos agradecimentos:

Ao professor Vasco Almeida pelas discussões e explicações, pelo apoio e incentivo, pela confiança e orientação durante o tempo da realização deste estudo.

Aos profissionais inquiridos pela disponibilidade de me fornecerem os dados e informações necessárias para o desenvolvimento do estudo.

Aos Laboratórios Delta, em especial ao Rui Manuel pelas conversas sobre o tema nas nossas horas de espera.

Aos Professores e colegas do Instituto Superior Miguel Torga, especialmente à Vera sempre presente e conselheira.

Ao Miguel, pelo Amor, dedicação, companhia e por todos os momentos por nós vividos. Sei que não é fácil partilhar a vida com alguém cujos pensamentos se encontram embrenhados num único tópico mas que, apesar de tudo sempre compreensivo quando estive ausente.

Aos meus pais e irmão, pelas valiosas conversas de incentivo e apoio e pela importante ajuda em alguns momentos difíceis.

Aos meus grandes amigos pela amizade e alegria que trazem à minha vida.

A todos agradeço!

---

## Resumo

Segundo o paradigma económico vigente, os intangíveis são hoje os principais factores de produção que criam riqueza no meio empresarial, devendo ser entendidos pelos gestores como factores críticos de sucesso. O conjunto de intangíveis que criam valor organizacional e sustentam a vantagem competitiva constituem o capital intelectual. Se no meio académico, o capital intelectual é visto como um motor do desenvolvimento económico, no âmbito da sociedade do conhecimento, já no meio empresarial apesar do reconhecimento da sua importância estratégica, poucos conseguem defini-lo e identificá-lo, não sabendo mesmo como tirar proveito dele. Acresce ainda o facto de o principal entrave poder estar relacionado na dificuldade em medir e representar o valor gerado por este recurso intangível. A generalidade dos autores que se dedica ao estudo do capital intelectual sustenta a existência de uma relação entre este e o desempenho organizacional, numa óptica de criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Este trabalho apresenta um estudo exploratório realizado no âmbito da indústria farmacêutica portuguesa, com o objectivo de investigar, por um lado, a presença dos três elementos do capital intelectual: capital humano, capital estrutural e capital relacional e, por outro, o seu inter-relacionamento dentro do contexto farmacêutico português. Por fim, pretende-se investigar até que ponto o capital intelectual contribui para o sucesso das organizações analisadas.

**Palavras-chave:** capital intelectual, intangíveis, goodwill, gestão do conhecimento, desempenho organizacional.

---

## Abstract

According to the prevailing economic paradigm, intangibles are now the main factors of production that are creating wealth in the business world and they should be seen by managers as crucial factors of success. The intangible assets that create organisational value and sustain a competitive edge constitute intellectual capital. In academia intellectual capital is viewed as a driving force for economic development, in the context of the knowledge society, but in the corporate world, although recognised for its strategic importance few people can define it and identify it, or even know how to exploit it. The chief obstacle may be related to the difficulty in measuring and representing the value engendered by this intangible resource. Most authors involved in studying intellectual capital believe that it is related to organisational performance in terms of creating and retaining sustainable competitive advantages. This work is an exploratory study of the Portuguese pharmaceutical industry and it set out, first, to inquire into the presence of the three elements of intellectual capital, human capital, structural capital and relational capital, and also to examine their interrelations within the Portuguese pharmaceutical context. A final objective was to ascertain the part played by intellectual capital in the success of the organizations studied.

**Keywords:** Intellectual capital, intangibles, goodwill, knowledge management, organisational performance.

---

*“Mede o que é mensurável e torna mensurável o que não o é.”*

Galileu Galilei

---

## Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo I: Perspectivas teóricas sobre capital intelectual .....	4
1 - A importância do conhecimento na nova economia .....	5
2 - A origem e evolução histórica do capital intelectual.....	7
3 - Definição do capital intelectual .....	9
4 - As componentes do capital intelectual.....	11
4.1 - A componente capital humano .....	13
4.2 - A componente capital estrutural .....	15
4.3 - A componente capital relacional .....	16
4.4 - A articulação das três componentes do capital intelectual.....	17
5 - O capital intelectual e a contabilidade financeira .....	18
5.1 - Do goodwill ao capital intelectual.....	18
5.2 - A contabilização do capital intelectual .....	20
5.3 - Os modelos de medição do capital intelectual.....	21
5.3.1 - Skandia Navigator .....	22
5.3.2 - Balanced Scorecard.....	24
5.3.3 - Intellectual Capital – Índice .....	26
5.3.4 - Intellectual Capital Audit .....	28
5.3.5 - Intangible Assets Monitor.....	29
6 - Medidas de desempenho organizacional .....	30
7 - A gestão do capital intelectual e o desempenho organizacional .....	32
Capítulo II: Capital intelectual: uma análise exploratória.....	35
1 - Caracterização do sector de actividade .....	36
1.1 - A Indústria Farmacêutica portuguesa.....	36
2 - Quadro conceptual de investigação .....	38
3 - Metodologia adoptada .....	39
3.1 - A componente quantitativa da investigação .....	39
3.3 - O problema de investigação .....	41
3.4 - As Hipóteses de investigação.....	42
3.5 - O questionário e a recolha de dados .....	44

---

3.6 - A operacionalização das variáveis .....	46
Capítulo III: Análise dos dados .....	47
1 - Justificação dos cálculos .....	48
2 - Preparação dos dados.....	49
3 - Análise das propriedades métricas do instrumento.....	50
3.1 - Escala de Capital Humano.....	51
3.2 - Escala de Capital relacional.....	51
3.3 - Escala de Capital estrutural .....	53
3.4 - Escala de percepção do capital intelectual.....	53
3.5 - Escala de desempenho organizacional .....	54
3.6 - Estudo da relação entre as variáveis .....	54
4 - Discussão dos resultados .....	56
4.1 - A relação entre capital humano e capital estrutural .....	56
4.2 - A relação entre capital humano e capital relacional .....	57
4.3 - A relação entre capital estrutural e capital relacional.....	58
4.4 - A relação entre capital humano e desempenho organizacional .....	59
4.5 - A relação entre o capital relacional e desempenho organizacional.....	59
4.6 - A relação entre capital estrutural e desempenho organizacional.....	60
Capítulo IV: Conclusões.....	62
Referências bibliográficas .....	66
Anexos.....	74
Anexo 1: Questionário .....	75
Anexo 2: Carta de apresentação.....	79
Anexo 3: Os 71 indicadores que constituem o questionário, agrupados nas suas cinco dimensões...	80
Anexo 4: Escala de capital humano .....	81
Anexo 5: Escala de capital relacional .....	82
Anexo 6: Escala de capital estrutural.....	83
Anexo 7: Escala de importância do capital intelectual .....	84
Anexo 8: Escala de desempenho organizacional .....	85
Anexo 9: Matriz de correlações de Spearman entre escalas.....	86

---

## Índice de figuras

Figura 1: As três componentes do capital intelectual.....	12
Figura 2: A fusão dos três tipos de capital intelectual.....	17
Figura 3: Esquema conceptual do modelo Skandia Navigator.....	23
Figura 4: Skandia Navigator.....	24
Figura 5: O Balanced Scorecard como estrutura para a acção estratégica. ....	25
Figura 6: Modelo Intellectual capital – Índex. ....	27
Figura 7: Modelo do capital Intellectual Audit. ....	28
Figura 8: Matriz dos indicadores dos activos intangíveis.....	29
Figura 9: O sistema de desempenho Humano. ....	33
Figura 10: Desenho de investigação.....	40
Figura 11: As correlações das hipóteses de investigação. ....	43
Figura 12: O modelo de investigação.....	44
Figura 13: Contribuição do capital humano, capital estrutural e capital relacional no desempenho organizacional .....	55

## Índice de tabelas

Tabela 1: Médias, desvios-padrão e correlação corrigida da escala capital humano.....	51
Tabela 2: Médias, desvios-padrão e correlação corrigida da escala capital relacional 1 .....	52
Tabela 3: Médias, desvios-padrão e correlação corrigida da escala capital relacional 2 .....	52
Tabela 4: Médias, desvios-padrão e correlação corrigida da escala capital estrutural.....	53
Tabela 5: Médias, desvios-padrão e correlação corrigida da escala da percepção do capital intelectual.....	54
Tabela 6: Médias, desvios-padrão e correlação corrigida da escala de desempenho organizacional ...	54
Tabela 7: Matriz de correlações entre escalas (correlação de Pearson) .....	55
Tabela 8: Regressão do capital humano, relacional estrutural e intelectual no desempenho organizacional .....	56
Tabela 9 - Mínimo, máximo, média, desvio-padrão e moda por item do capital humano.....	81
Tabela 10 - Mínimo, máximo, média, desvio-padrão e moda por item do capital relacional.....	82
Tabela 11 - Mínimo, máximo, média, desvio-padrão e moda por item do capital estrutural .....	83
Tabela 12 - Mínimo, máximo, média, desvio-padrão e moda por item da escala de percepção capital intelectual.....	84
Tabela 13 - Mínimo, máximo, média, desvio-padrão e moda por item do desempenho organizacional .....	85



---

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1: Importação e exportação de matérias-primas e produtos farmacêuticos.....	37
Gráfico 2: Caracterização do mercado dos medicamentos: marcas vs genéricos.....	38
Gráfico 3: Distribuição das respostas pelas opções nos itens do capital humano .....	81
Gráfico 4: Distribuição das respostas pelas opções nos itens do capital relacional.....	82
Gráfico 5: Distribuição das respostas pelas opções nos itens do capital estrutural .....	83
Gráfico 6: Distribuição das respostas pelas opções nos itens da escala de percepção do capital intelectual.....	84
Gráfico 7: Distribuição das respostas pelas opções nos itens do desempenho organizacional	85

## **Lista de abreviaturas**

APIFARMA – Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica

FASB – Financial Accounting Standards Board

ICEP – Instituto das Empresas para os Mercados Externos

INFARMED – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde

INE – Instituto Nacional de Estatística

MERITUM – Measuring Intangibles to Understand and Improve innovation Management

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RCM – Resumo das Características do Medicamento

## **Introdução**

O capital intelectual tem sido um tema de preocupação e interesse por parte dos gestores e académicos, tal como comprovam o crescente número de trabalhos desenvolvidos desde a década de 80 (Ordóñez de Pablos, 2002; Richard & Guthrie, 2000; Williams, 2001). A proliferação de livros e artigos, conferências, documentos de trabalho sobre o tema do capital intelectual e empresas de consultadoria a disponibilizarem os seus serviços nesta área é explicada por parte da maioria dos autores pela revolução tecnológica, pela importância do conhecimento na economia, pela mudança das actividades interpessoais e pela inovação que surgiu como determinante fundamental da competitividade (Richard & Guthrie, 2000).

O termo “capital intelectual” não é recente<sup>1</sup>, tendo surgido na década de 60 associado à importância do conhecimento no crescimento económico. O capital intelectual carece de uma definição universal e muitas vezes é incorrectamente designado de activo intelectual, activo intangível, goodwill, propriedade intelectual ou capital de conhecimento. O capital intelectual tem sido descrito na literatura como um conjunto de intangíveis que criam valor organizacional (Marr, 2005), através de uma prática colectiva (O'Donnell, O'Regan, Coates, Kennedy, Kearly, & Berkery, 2000). Devido ao facto de resultar de uma prática colectiva, torna-se num fenómeno organizacional e os intangíveis que o compõem os condutores do desempenho organizacional<sup>2</sup>.

É importante saber como as organizações criam valor a partir do seu potencial de conhecimento, pois este revela-se um elemento central no conceito de capital intelectual: “conhecimento que pode ser convertido em valor” (Edvinsson & Malone, 1999, p.358). Embora a essência do conhecimento seja bastante antiga, só recentemente a comunidade científica, política e empresarial reconheceu a sua importância como factor diferenciador na criação de valor. Este facto fez com que as referências ao conhecimento no contexto organizacional sejam recentes. Numa época onde os ciclos de inovação são cada vez mais curtos e o conhecimento um recurso indispensável à inovação, este recurso tornou-se estratégico para o sucesso das organizações.

Os académicos partilham a ideia que o motor da mudança económica verificado nas últimas décadas está nos intangíveis<sup>3</sup> e no capital intelectual. Neste sentido, Brooking (1997) evoca três razões para a importância de estudar a temática do capital intelectual sem ser

---

<sup>1</sup> No início surgiu com a denominação de goodwill.

<sup>2</sup> O que sugere uma relação causal ente intangíveis e criação de valor.

<sup>3</sup> Intangíveis (Edvinsson & Malone, 1999) são todo o tipo de activos que não têm existência material. No entanto são muito valiosos para a empresa, dando aos seus proprietários uma vantagem competitiva.

apenas baseado na inovação: (i) possibilidade de saber onde se encontra o valor da empresa; (ii) encontrar um conjunto de medidas para calcular o crescimento do capital intelectual e (iii) facilidade na obtenção de financiamento de empréstimos bancários.

Esta tese tem um problema de investigação: o capital intelectual conduz a um desempenho superior na indústria farmacêutica portuguesa. Para estudar esse problema, foram estabelecidos os seguintes objectivos:

- Demonstrar a presença de capital intelectual nas empresas farmacêuticas analisadas, identificando as suas componentes;
- Analisar as correlações entre as seguintes variáveis: capital humano, capital estrutural, capital relacional e desempenho organizacional;
- Averiguar até que ponto as chefias intermédias dos laboratórios farmacêuticos acreditam que uma eficiente gestão do capital intelectual constitui um factor determinante para o bom desempenho, para o sucesso e para a competitividade das organizações.

A razão pela qual foi escolhido o sector farmacêutico relaciona-se com o facto de o processo de comercialização de produtos farmacêuticos ser muito intensivo em conhecimento (Sharabati, Jawad & Bontis, 2010) e portanto adequado para este estudo. Para atingir os objectivos acima designados esta tese estruturar-se-á em quatro capítulos.

O primeiro capítulo é dedicado à revisão da literatura relevante para a contextualização e delimitação rigorosa do problema de investigação. A esfera teórica reúne um conjunto de autores e trabalhos que foram utilizados para sustentar as hipóteses de pesquisa. Começa-se com uma abordagem ao conhecimento organizacional, tal como é recomendado pela literatura. De seguida, faz-se uma breve evolução histórica do capital intelectual, onde são apresentadas algumas definições deste mesmo capital<sup>4</sup> bem como a definição das suas componentes. Por fim, aborda-se a necessidade de contabilização do capital intelectual.

No segundo capítulo, após uma breve caracterização do sector farmacêutico desenvolve-se o problema de investigação, descrevem-se as hipóteses de investigação apresenta-se o modelo de investigação que resultou da revisão da literatura. Na segunda parte, apresenta-se o desenho da investigação onde são explicitadas as principais fases de elaboração do trabalho. É abordada a metodologia aplicada à recolha de dados, que inclui a amostra e o desenvolvimento do instrumento de medida.

---

<sup>4</sup> Devido ao facto de não existir uma definição universal.

No terceiro capítulo serão analisados os dados e discutidos os resultados do estudo empírico.

No quarto capítulo serão apresentadas as conclusões do trabalho decorrentes dos resultados alcançados, da teoria e do confronto entre ambos. Após a apresentação das limitações do estudo, conclui-se este trabalho com a definição de uma agenda de pesquisa futura.

## **Capítulo I:**

### **Perspectivas teóricas sobre capital intelectual**

## **1 - A importância do conhecimento na nova economia**

Nas últimas décadas, tem-se assistido a um processo de globalização a nível tecnológico, informático, telecomunicação e mesmo de produção, o que tem conduzido à emergência de uma nova era. Há cem anos atrás, o valor da empresa era medido pelo número de chaminés, de máquinas e de dinheiro, situação que se inverteu no terceiro milénio quando os activos centrados nos indivíduos apresentaram um carácter de bens escassos e caros (Brooking, 1997). Verifica-se deste modo que os activos que geram riqueza não são as fábricas ou os terrenos, mas sim os activos constituídos pelos conhecimentos adquiridos.

A sociedade alterou-se ao passar de uma economia agrícola para uma economia industrial e posteriormente para uma economia do conhecimento. Os ritmos de mudança são vertiginosos, o que faz com que as actividades que geram riqueza sejam maioritariamente a tecnologia, a inovação e o capital intelectual<sup>5</sup>. Estamos perante a transição da chamada sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, onde este se vem juntar aos factores de produção tradicionais: terra, capital e trabalho: “o capital intelectual está a tornar-se o factor de produção mais importante, deixando para trás os factores tradicionais da fórmula da produtividade: o capital e a mão-de-obra” (Matos & Lopes, 2008, p.234). A este propósito, Stewart (1998, p.34) refere ainda, “ a informação e o conhecimento são mais importantes que os automóveis, petróleo, aço ou qualquer dos produtos da Idade Industrial”. A força muscular foi substituída pela inteligência vindo esta ocupar o lugar das matérias-primas e da energia<sup>6</sup>. Estamos, então perante uma revolução económica que nos está a conduzir à Idade da Informação, daí a importância do stock intelectual.

A gestão, o armazenamento, a venda e partilha do conhecimento tornou-se uma tarefa económica de extrema importância. Até a própria alteração do conceito de guerra, tem-se verificado nesta era do conhecimento. Já não há campos de batalha, pois os alvos de guerra encontram-se nos sistemas de informação e bases de dados, serviços financeiros e sistemas telefónicos. Assim o conhecimento em conjunto com as tecnologias vem acrescentar valor às organizações. Matos e Lopes (2008) sustentam a ideia que, perante a globalização vivida nos dias de hoje, produzir não é o suficiente.

---

<sup>5</sup> Por isso, alguma literatura especializada recomenda que o estudo do capital intelectual seja precedido por uma análise do conhecimento.

<sup>6</sup> Stewart (1998, p.14) chega mesmo a afirmar: “conhecimento é aquilo que compramos e vendemos, não é possível detectar-lhe o cheiro ou tocar-lhe”.

Torna-se imprescindível ter acesso ao conhecimento para que daqui advenha a competitividade<sup>7</sup>. Não é novidade que o conhecimento sempre foi valorizado pelas empresas, mas o facto de reconhecê-lo como os outros activos é que é recente. Hoje em dia, as organizações têm a percepção que os seus activos físicos e financeiros não originam vantagens competitivas sustentáveis. Assistimos a uma forma diferente de valorização do ser humano, uma vez que ele é o único que detém o conhecimento, sendo este o recurso basilar da economia contemporânea (Cabrita, 2009). Neste sentido, as organizações inteligentes colocam a aprendizagem do seu capital humano como prioridade de crescimento económico a longo prazo. As empresas intensivas em conhecimento vieram revolucionar os negócios. Assistimos, desta forma, a novos tipos de empresas mais ágeis, com uma estrutura mais fluida, onde a produção de bens e serviços “inteligentes” é uma constante (Edvinsson & Malone, 1999).

O conhecimento tem vindo a ganhar importância e assume o papel de fonte de vantagem competitiva sustentável (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka, 1994; Sveiby, 2000). Torna-se então fundamental identificar os atributos empresariais responsáveis pela criação do conhecimento<sup>8</sup>. No entanto, não é clara a forma de gerir o conhecimento uma vez que ainda não se sabe ao certo a natureza dos seus processos (Cardoso, 2007a). As empresas são verdadeiras “entidades criadoras de conhecimento” (Nonaka, 1991), onde as pessoas quer a nível individual quer grupal dão o seu contributo para reformular e reinventar práticas de gestão de recursos humanos<sup>9</sup>.

Ao ritmo a que as mudanças acontecem, vão surgindo novas denominações para esta época turbulenta, como “Economia do conhecimento”, “Economia digital”, “Sociedade de informação” ou “Sociedade de aprendizagem”. Convém no entanto salientar que o conhecimento não vem substituir os outros recursos básicos da economia mas sim vem

---

<sup>7</sup> As empresas que lideram a tecnologia num determinado momento, têm de investir em I&D para que as suas rivais não destruam a sua posição. A liderança das firmas que detêm as melhores tecnologias é sempre temporária, sendo rapidamente ultrapassada pela concorrência. Para que uma empresa sobreviva e tenha sucesso no mundo actual, gerir o conhecimento, o talento e a aprendizagem organizacional, constitui a chave para a criação de valor (Bandeira, 2010)

<sup>8</sup> Ordóñez de Pablos (2004) definiu quatro passos para alcançar a vantagem competitiva: (i) identificação dos recursos estrategicamente importantes; (ii) selecção dos mais pertinentes para satisfação das necessidades futuras do mercado; (iii) medição dos recursos intangíveis que acarretam a um maior conhecimento e; (IV) implementação de programas que permitam o desenvolvimento, protecção e renovação dos recursos. Depois destas quatro etapas, a empresa tem de se questionar sobre a forma como vai manter a sua vantagem competitiva de forma a não ser alcançada pela concorrência.

<sup>9</sup> O saber de cada indivíduo só tem valor para a empresa quando aplicado em benefício desta, para tal é necessário que a empresa tenha as ferramentas necessárias que propiciem a aplicação do conhecimento. Na mesma linha de pensamento Hitt (2000), advoga que a capacidade de criar conhecimento e difundi-lo por toda a organização não depende inteiramente da gestão mas também da responsabilidade de cada indivíduo.

ganhar preponderância sobre os demais. Isto significa que a criação de riqueza vai depender em grande medida da maneira como utilizamos o conhecimento<sup>10</sup>.

## **2 - A origem e evolução histórica do capital intelectual**

Um conjunto diversificado de académicos desenvolveu uma nova visão sobre a estratégia de negócio das empresas. Uma vez que alguns dos recursos das empresas são intelectuais, passam a ganhar importância as temáticas relacionadas com competências, aprendizagem e gestão do conhecimento.

O capital intelectual começa a sua história nos anos 80 quando alguns teóricos e analistas se aperceberam da importância dos activos intangíveis na performance organizacional. Como o conhecimento é considerado uma parcela do capital intelectual, podemos afirmar que já antes esta temática fazia parte da preocupação de alguns estudiosos. Desta forma, Marshall (1890) em *Principles of Economics* reconhece o conhecimento como um poderoso motor de produção. Por sua vez, Pensore (1959) divide os recursos em activos físicos e capital humano e, no mesmo ano, Drucker (1959) publicou um artigo, onde refere que as empresas comerciais são organizações que destacam o conhecimento dos seus profissionais. No início dos anos 80 era dada uma noção muito geral do valor intangível, genericamente denominado por “goodwill”<sup>11</sup>.

Com o aparecimento da “Idade da informação” surgem as primeiras diferenças detectadas entre o valor patrimonial<sup>12</sup> e o valor de mercado<sup>13</sup>. Desta forma, no final da década de 80 surgem as primeiras tentativas de construir demonstrações financeiras que valorizassem o capital intelectual. Assim o movimento de gestão do capital intelectual teve a sua origem em três diferentes países<sup>14</sup>. Hiroyuki Itami (1987) publicou “Mobilizing Invisible Assets”, onde referenciava o valor dos activos invisíveis na gestão de empresas japonesas. Definiu-os como activos baseados na informação, incluindo tecnologia, confiança dos

---

<sup>10</sup> A literatura reconhece que o conhecimento se tornou na maior fonte de riqueza em meados do século passado.

<sup>11</sup> Goodwill é a diferença entre aquilo que a empresa vale e o seu valor contabilístico, de acordo com Horibe (1999).

<sup>12</sup> O valor patrimonial de uma empresa é o valor contabilístico do seu património líquido (Antunes & Martins, 2002). Dele fazem parte o valor investido pelos sócios e os reinvestimentos que não foram distribuídos sob a forma de lucros. O valor patrimonial remete-nos para o passado, mostra-nos o resultado da actividade da empresa.

<sup>13</sup> O valor de mercado é um conceito que nos remete para o futuro, ou seja, para a capacidade que os activos das empresas têm em gerar lucros futuros. (Antunes & Martins, 2002)

<sup>14</sup> Japão, Estados Unidos e Suécia.



consumidores, imagem de marca, cultura corporativa, bem como as competências de gestão. Segundo o autor, os intangíveis são os recursos mais importantes para o sucesso de longo prazo, uma vez que são os únicos que podem ser utilizados simultaneamente em várias áreas.

Nos Estados Unidos, outros economistas tentaram encontrar uma visão diferente para a empresa. David Teece (1986) publicou “Profiting from Technological Innovation” identificando os passos necessários para a criação de valor através da inovação.

O terceiro movimento teve lugar na Suécia pelas mãos de Karl Sveiby quando escreveu “The Know-How Company” onde tentou criar contas para medir o Capital intelectual, apresentando uma visão do potencial de valorização de uma empresa, através da competência dos seus empregados. Foi Sveiby que escreveu o primeiro livro do mundo sobre gestão do conhecimento, sendo igualmente o pioneiro na medição do capital humano da sua empresa. Em 1986, publicou o livro “The invisible balance sheet” no qual propôs uma medida para medir o capital do conhecimento. O Conselho Sueco de Indústrias e de Serviços adoptou-a como recomendação padrão para relatórios anuais.

No início da década de 90 surgiram as tentativas sistemáticas de mensuração e divulgação para o exterior da empresa do capital intelectual detido pelas organizações. Num artigo da Fortune, Tom Stewart (1991) escreve que a empresa depende cada vez mais do conhecimento, onde se destacam as patentes, processos, habilidades, tecnologias, informação de clientes e fornecedores e ainda as experiências das pessoas, referindo que em conjunto, este conhecimento é capital intelectual. Por sua vez, Quinn (1992) também afirma que a maioria do poder económico e de produção das organizações reside na sua capacidade intelectual.

Uma empresa escandinava de seguros e serviços financeiros, publicou a primeira informação oficial sobre Capital Intelectual: Skandia. O capital intelectual é medido através da análise de um máximo de 164 indicadores (91 de base intelectual e 14 de base tradicional) cobrindo cinco componentes: financeira, clientes, processos, renovação e desenvolvimento e humano. Em 1990, Lief Edvinsson é nomeado Director de Capital Intelectual, sendo esta a primeira vez que surge a formalização de tal função.

O uso intensivo de tecnologias inovadoras para a venda e distribuição de bens e serviços, simultaneamente com a mudança das empresas tradicionais para e-business e network (Bollen, Vergauwen, & Schnieders, 2005) originou três publicações importantes feitas no mesmo ano: Capital intelectual de Stewart (1998), um trabalho de Edvinsson e Malone (1999) com o mesmo título e The New Organizational Wealth de Sveiby (2000).

Apesar de todo este interesse pelo tema, o capital intelectual continua a não ser levado em conta nos balanços financeiros das empresas, o que, segundo Bontis (2001) pode dever-se ao facto de as unidades de medida não estarem ainda suficientemente testadas, sendo por isso olhadas com desconfiança quer por contabilistas, quer pelos próprios gestores. O carácter, por ora, polémico dessas unidades de medida não tem impedido que algumas organizações editem os seus relatórios de capital intelectual (Ordóñez de Pablos, 2004).

### **3 - Definição do capital intelectual**

É indiscutível a importância do capital intelectual como recurso que sustenta o desempenho organizacional. No entanto, há uma considerável falta de consenso sobre a sua definição.

Hudson (1993) define capital intelectual como um bem pessoal dos indivíduos com uma combinação genética, educação, experiência e atitude sobre os negócios e a vida. Esta é uma abordagem muito simplista e individualista de um conceito que é afinal tão abrangente e que resulta de uma prática colectiva. Já Nahapiet e Ghoshal (1998) afastam-se de uma definição pessoal, usando o termo para se referirem ao conhecimento e à capacidade de uma colectividade social. Por seu turno, Brooking (1997) oferece-nos um conceito mais amplo ao afirmar que o capital intelectual é o termo usado para definir o conjunto de activos intangíveis que fazem a empresa funcionar.

Nos dias 9 a 11 de Junho de 1999, em Amesterdão, realizou-se sob o patrocínio da OCDE o simpósio: “Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects: An International Symposium”. Estiveram presentes mais de 200 pessoas, entre as quais académicos, representantes de associações profissionais e grupos legislativos de diferentes países. O objectivo do colóquio era fazer com que se comesçasse a pensar em directivas e normas internacionais que incentivassem a mensuração e divulgação do Capital Intelectual. Desta forma, para a OCDE, o capital intelectual é o valor económico de duas categorias de intangíveis de uma empresa: o capital estrutural (sistemas informáticos que são propriedade da empresa, redes de distribuição e as cadeias de fornecimento) e o capital humano (incorpora os recursos humanos internos e externos à organização). Esta definição tem a particularidade de efectuar uma distinção entre capital intelectual e activos intangíveis, ao considerar que o primeiro é uma subcategoria do segundo e não a sua totalidade.

O autor que fornece uma definição mais completa e mais adequada aos objectivos desta investigação é Stewart (1998, p.14) para quem: “o capital intelectual é composto por material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual - experiência que pode ser gerada para criar riqueza”. Podemos verificar que o material intelectual de nada vale se não originar obrigatoriamente uma mais-valia. O treino e a intuição de uma força de trabalho, o know-how de um grupo de técnicos, a aprendizagem partilhada entre clientes e empresa e a rede electrónica formam, então, o capital intelectual. Os bens físicos de uma empresa contribuem muito menos para o seu valor do que o talento dos colaboradores, os sistemas de gestão e o relacionamento com os clientes. As empresas, hoje em dia, estão interessadas em comprar talentos, capacidades, ideias e softwares inovadores.

Edvinsson e Malone (1999) consideram o capital intelectual como sendo a diferença oculta entre o valor de mercado e o valor contabilístico representando assim, um capital não financeiro. De todas as definições dadas por estes autores<sup>15</sup> encontram-se três características comuns à definição de capital intelectual: (i) A sua natureza intangível – decorre da sua invisibilidade e como tal são difíceis de mensurar não estando por isso incluídos nas demonstrações financeiras; (ii) Tratar-se de uma prática colectiva – é um processo dinâmico que implica a colaboração de diversas pessoas e; (iii) referência ao conhecimento como criador de valor – o conhecimento só é transformado em capital intelectual quando origina a criação de um bem de valor superior (Stewart, 1998). Se até aqui foram enunciadas algumas definições do conceito, também é pertinente clarificar o que não é capital intelectual (Bontis, 2002). Muitas vezes, o termo é usado na literatura como sinónimo de propriedade intelectual, goodwill, activos intangíveis<sup>16</sup>, activos intelectuais, capital do conhecimento e material intelectual. Ir-se - á de seguida fazer a respectiva distinção.

A propriedade intelectual é o output da inovação sob a forma de patentes, copyrights, marcas, entre outros. Por sua vez, o capital intelectual pode ser considerado como input de conhecimento que permite a inovação. Esta distinção esclarece a posição que os dois conceitos têm no processo de inovação.

O capital intelectual é um conceito mais dinâmico que goodwill<sup>17</sup>, uma vez que a criação de riqueza não se verifica apenas pelo conjunto de bens imateriais que justificam a

---

<sup>15</sup> Com excepção da definição de Hudson.

<sup>16</sup> Também designado por activos invisíveis ou ocultos.

<sup>17</sup> Ver nota 12.

diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado. Há outros elementos que apesar de não estarem contabilizados, contribuem igualmente para a criação de valor<sup>18</sup>.

Alguns autores utilizam o termo “activos intangíveis” para se referirem ao capital intelectual. A sua distinção baseia-se na perspectiva com que os conceitos se utilizam. Neste sentido, na contabilidade é utilizado o termo intangíveis como sendo um conjunto de activos não monetários, sem substância física mas identificáveis e controláveis, não incluindo alguns indicadores como lealdade dos clientes ou reputação da empresa. Por seu turno, na perspectiva da gestão estratégica, o capital intelectual está associado às competências, conhecimento e atitudes dos colaboradores de uma empresa.

No que se refere aos activos intelectuais, estes representam um subconjunto do capital intelectual e podem transformar-se em propriedade intelectual quando passam a ser protegidos legalmente.

O termo capital conhecimento foi sugerido por Saint-Onge (1996), o autor advoga que o termo conhecimento não é tão “elitista” quanto o termo intelectual, daí uma maior aceitação por parte dos membros da organização. Mas na realidade, conceptualmente, não há grande diferença. Existe ainda uma última distinção a ser feita entre material intelectual e capital intelectual. Ao primeiro é necessário acrescentar valor para obter o segundo. A título de exemplo, uma informação obtida num cliente, uma ideia de um funcionário, um potencial cliente são exemplos de material intelectual que se forem partilhados e explorados poderão ser uma mais-valia para a empresa, passando então a ser capital intelectual.

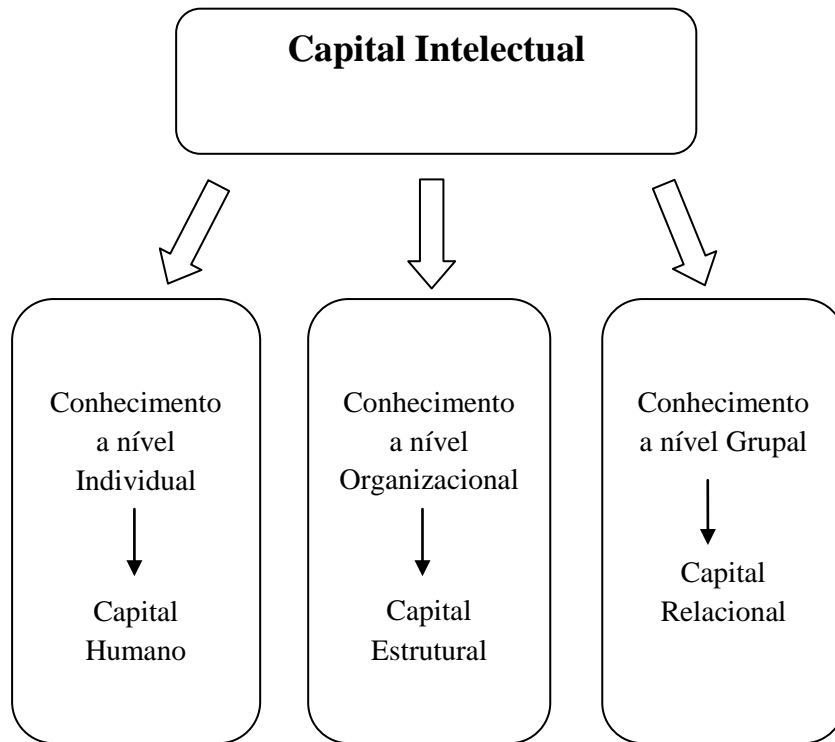
#### **4 - As componentes do capital intelectual**

Assim como não há unanimidade na definição de capital intelectual, também não o há na classificação das componentes do capital intelectual. No entanto, a revisão da literatura aponta, frequentemente, para a sua classificação em três componentes: capital humano, capital estrutural e capital relacional (Bontis 2002; Edvinsson & Malone, 1999; MERITUM, 2001<sup>19</sup>; Roos, Roos, Dragonetti, & Edvinsson, 1997; Saint-Onge, 1996; Stewart, 1998) como evidencia a figura 1.

---

<sup>18</sup> Dada a complexidade que envolve o tema, será explorada mais à frente uma parte conceptual teórica pretendendo evidenciar alguns aspectos sobre o goodwill, no sentido de o relacionar com o capital intelectual.

<sup>19</sup> MERITUM é uma referência internacional na análise de intangíveis a serem seguidas pelas empresas que querem elaborar o respectivo relatório de capital intelectual.



**Figura1:** As três componentes do capital intelectual

O capital humano é de forma simplificada, o conhecimento que os colaboradores transportam com eles para casa no final de um dia de trabalho, ou seja, este conhecimento não permanece na organização. O capital estrutural é definido, resumidamente, como o património do conhecimento que permanece na organização no final do dia de trabalho sob a forma de documentos, rotinas ou cultura. Por fim, capital relacional é aquele contido no conjunto das relações externas à organização (Sánchez, Chaminade, & Olea, 2000).

Convém, no entanto realçar, que outros autores utilizaram terminologias diferentes para definir as componentes do capital intelectual, mas no fundo, o seu conteúdo é o mesmo. Por exemplo, Sveiby (2000) faz a seguinte distinção: (i) competência individual (traduz a capacidade e a competência acumuladas, a experiência e os conhecimentos pessoais na organização - capacidade de agir e inovar em diversas situações); (ii) estrutura interna (é a componente onde mais facilmente podemos encontrar conhecimento em formas explícitas: patentes, modelos de computadores e sistemas administrativos) e; (iii) estrutura externa (consiste no valor das relações continuadas com clientes leais e satisfeitos, fornecedores de confiança e outros agentes com quem a organização se relaciona regularmente).

Por seu turno, Brooking (1997) divide o Capital intelectual em quatro categorias: (i) activos de mercado; (ii) activos de propriedade intelectual; (iii) activos centrados no indivíduo e; (iv) activos de infra-estruturas. Do primeiro item, fazem parte os bens imateriais

que estabelecem relação com o mercado: marcas, fidelização de clientes, canais de distribuição, franquias, contratos e acordos. A segunda componente engloba o Know-how, segredos de fabricação, copyrights e patentes. A propriedade intelectual é então um mecanismo legal de protecção. As patentes são muito valiosas conferindo ao seu proprietário o seu monopólio de invenção durante um determinado período de tempo, variando de país para país<sup>20</sup>. Prosseguindo para os activos centrados no indivíduo, é a habilidade criativa, a capacidade para resolver problemas, o modo de relacionamento entre os funcionários e a sua capacidade empresarial e de gestão que compõem esta terceira vertente do capital intelectual<sup>21</sup>. Por fim, surgem os activos de infra-estrutura que englobam as tecnologias, metodologias e processos que tornam possível o desenvolvimento da organização<sup>22</sup>.

#### **4.1 - A componente capital humano**

Vários são os autores que consideram o capital humano o bem mais valioso para empresa e a componente mais importante do capital intelectual (Bontis, 1998; Edvinsson & Malone, 1999; Stewart, 1998; Sveiby, 2000).

O capital humano engloba os conhecimentos individuais dos trabalhadores de uma organização que se traduzem nas habilidades, competências, qualificações, perícia, poder de inovação e agilidade intelectual. O capital humano está intrínseco às pessoas cujo talento e experiência criaram os produtos e serviços: ” o dinheiro fala, mas não pensa, as máquinas executam, frequentemente melhor do que qualquer ser humano é capaz, mas não inventam” (Stewart, 1998, p. 123).

Quanto maior for a incidência de capital humano que gere valor acrescentado, menos vulnerável se torna uma empresa. Desta forma, torna-se imprescindível saber quem é realmente competente nas suas tarefas<sup>23</sup>, pois isso irá reflectir-se no desempenho organizacional (Argote, 1999).

---

<sup>20</sup> Annie Brooking (1997) refere mesmo o caso da Coca-Cola cuja produção é dos segredos mais bem guardados de todos os tempos.

<sup>21</sup> O indivíduo é considerado uma entidade dinâmica que se pode adaptar a diferentes funções ao longo do tempo. Há que lhe dar oportunidades para potenciar as suas capacidades.

<sup>22</sup> A título de exemplo encontram-se a cultura organizacional, a estrutura financeira, bases de dados de clientes e mercado, a direcção da força de vendas e sistemas de comunicação. Estes necessitam de uma actualização constante pois transmitem à empresa ordem, segurança e permitem que os indivíduos comuniquem entre si.

<sup>23</sup> O termo “competência” está relacionado com os processos de aprendizagem já que as pessoas passam a ganhar mais experiência em fazer algo (Drejer, 2000).

A aprendizagem que ocorre entre os trabalhadores mais novos e mais velhos aumenta as competências individuais libertando assim o conhecimento tácito individual<sup>24</sup> para o uso efectivo de toda a organização (Lahti & Moilanen, 2004).

O capital humano é uma fonte de renovação estratégica e inovação (Bontis, 1998), pois a essência do capital humano é a inteligência dos seus empregados. Um trabalhador que não traga valor acrescentado à empresa pode ser facilmente substituído. A finalidade primordial do capital humano é a inovação, quer de produtos, serviços ou processos. As empresas com funcionários altamente qualificados e motivados têm níveis mais elevados de capital humano, consequentemente, tomam as melhores decisões. Por isso, cabe aos dirigentes a tarefa de encorajar os elementos-chave a partilhar as suas habilidades com os demais funcionários (Rodrigues, Dorrego & Johnson, 2010; Stewart, 1998).

Em cada colaborador, existe um conhecimento que a empresa deve aproveitar no sentido de o tornar explícito (Sullivan, 1999). Muitos deles são relutantes na troca de informação por medo de perder a posição de superioridade que detêm. Cabe então aos gerentes estarem atentos e estabelecerem uma relação de compromisso com os colaboradores, pois, o talento individual, quando é grande, corre o risco de sair da empresa quando menos se espera. Daí a necessidade de o talento se tornar partilhado, dependendo menos de cada indivíduo em particular<sup>25</sup>. Desta forma, garante-se que no futuro, caso um trabalhador deixe de colaborar com a empresa, haja informação suficiente que possa ser partilhada e transmitida a quem venha ocupar o novo cargo.

Há um consenso na literatura especializada sobre a necessidade de construir capital humano útil, sendo o seu grande obstáculo a dificuldade de mensuração e codificação (Bontis, 1998). A maioria das companhias não tem ferramentas adequadas que lhes permitam administrar melhor os resultados da aprendizagem que se traduzem na perícia, competências, habilidades e conhecimento (Ordóñez de Pablos, 2004)<sup>26</sup>. Outro aspecto importante enfatizado por alguns autores é o facto de os colaboradores, apesar de terem um contrato

---

<sup>24</sup> Há uma distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito (Polanyi, 1966). A primeira forma de conhecimento é aquela que pertence a cada indivíduo: intuição, perspectivas, convicções, valores que as pessoas formaram em função das suas experiências, não podendo ser transferido e comercializado (Saint-onge, 1996) sendo então as percepções que o indivíduo tem da realidade. Para que o conhecimento possa ser formalizado, capturado e alavancado, Stewart (1998) defende que o conhecimento tácito deve ser explicitado, isto é: deve passar para relatórios, bases de dados, mailing list ou até mesmo a descrição de um processo. Só assim a informação pode ser compartilhada por todos os membros da organização.

<sup>25</sup> Devido a esta situação, o capital humano é o recurso intangível com maior mobilidade (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

<sup>26</sup> A avaliação e gestão das competências desempenham um papel fundamental na criação de valor (Marr, Schiuma, & Neely, 2004).

laboral, não serem propriedade da empresa. (Edvinsson & Malone, 1999; Kennedy, 1998; Stewart, 1998; Sullivan, 1999).

#### **4.2 - A componente capital estrutural**

O capital estrutural é a componente menos estudada a nível da literatura (Ordóñez de Pablos, 2004), muito embora esteja presente na organização nas suas dimensões tácita e explícita (Bontis, 2002). O capital estrutural tácito encontra-se nas ligações da rede interna da empresa: linguagens, códigos e narrativas entre os colaboradores. Isto é, a organização segue determinadas regras que não são explicitadas aos seus colaboradores. O capital estrutural, na sua forma explícita, reúne a informação contida nos processos organizacionais e nos conhecimentos específicos internos da companhia. Assim, a essência do capital estrutural é o conhecimento sedimentado nas rotinas organizacionais, softwares, bases de dados, patentes, cultura da empresa, marcas registadas, direitos de autor, processos, rotinas, metodologias, propriedade intelectual, documentos e sistemas administrativos.

A grande diferença relativamente à componente anterior é que o capital estrutural é propriedade da empresa. Edvinsson e Malone (1999) metaforizaram como sendo o conhecimento que permanece na empresa quando os trabalhadores vão para casa ao final do dia. O capital humano deve ser convertido em estrutural para se tornar partilhado. Neste sentido, o capital estrutural apresenta duas finalidades: (i) Perpetuar conhecimento e (ii) estabelecer ligações entre pessoas, dados e técnica. Este capital é aquele que as empresas possuem abertamente, que os gestores podem efectivamente controlar (Stewart, 1998). Só desta forma, as tecnologias, os dados, as publicações os processos são alvo de direitos legais de propriedade. É necessário, então, construir um stock de conhecimento. Observe-se que o stock físico é fácil de armazenar, o stock intelectual, pelo contrário encontra-se disseminado por toda a organização, sendo mais difícil juntá-lo.

Uma forma de aumentar o capital estrutural é listar tudo o correu bem e mal em determinado momento. De seguida, devem ser dadas linhas de orientação para quem for debruçar-se sobre projectos similares. Desta forma, evita-se repetição de trabalho e, ao mesmo tempo, ganha-se tempo na execução das tarefas. O passo seguinte consiste em operacionalizar as melhores práticas, quer através de manuais, de treino, quer através da tecnologia. Desta forma, constrói-se uma base de dados<sup>27</sup> que vai servir de apoio à

---

<sup>27</sup> Esta base de dados é constituída por regras práticas e orientações.



aprendizagem dos novos trabalhadores ou reestruturação do conhecimento, por parte do capital humano da empresa (Stewart, 1998)

O capital estrutural é o elo crítico que permite que o capital intelectual seja medido e desenvolvido numa organização (Bontis, 1998). Neste sentido, uma empresa com um elevado nível de capital estrutural permite que os seus funcionários façam experiências, falhem, aprendam e tentem de novo, conduzindo assim a uma estrutura de suporte mais forte.

#### **4.3 - A componente capital relacional**

Das três componentes do capital intelectual esta é a mais difícil de desenvolver e codificar pelo facto de ser exterior à organização (Bontis, 1998). O capital relacional representa as relações que se estabelecem com terceiros, isto é, com clientes, fornecedores, governo, accionistas, entre outros, bem como as relações que se estabelecem entre os funcionários.

A identificação dos melhores segmentos de clientes nos quais competir é provavelmente a chave para o sucesso de qualquer organização (Kaplan & Norton, 1997). Nenhuma empresa será competente ao tentar cobrir um leque alargado de segmentos, pois cada um tem uma reciprocidade particular em termos de lucratividade que é capaz de originar. Estabelece-se assim uma relação sinérgica entre as organizações e os seus clientes: quanto mais a clientela fornecer conhecimentos sobre a sua percepção dos produtos da empresa, mais possibilidade terá a organização de responder adequadamente ao mercado. Para tal, há que estimular os clientes, uma vez que estes são fonte de valor também reflectidos em aspectos não financeiros.

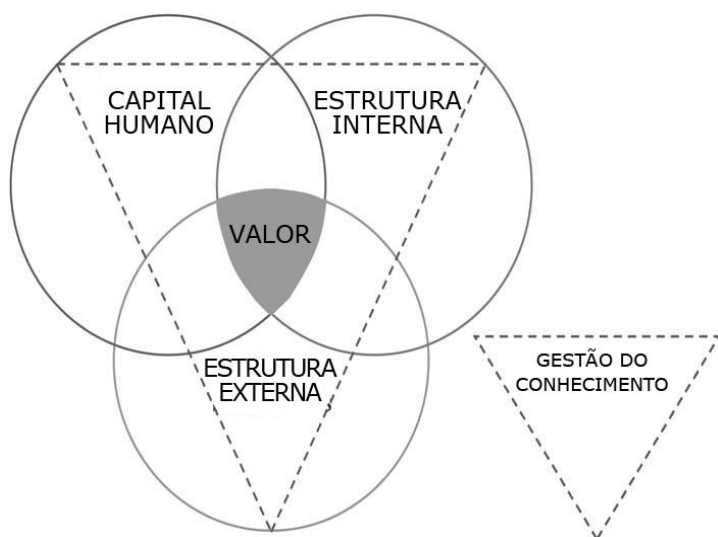
Há uma certa analogia entre o capital relacional e o capital humano: a empresa não é proprietária dos clientes nem do capital humano, mas tem a possibilidade de investir neles. É deste investimento que advêm os lucros. Quanto mais uma empresa souber os desejos do seu cliente melhor o poderá servir e direccionar a sua estratégia.

A empresa deve investir nos clientes da mesma forma que investe no capital humano e estrutural. O capital cliente é o bem imaterial provavelmente com pior gestão (Stewart, 1998) uma vez que, em muitos negócios nem se sabe ao certo quem são os clientes e, ao mesmo tempo, hoje em dia é o cliente que marca o ritmo pois detém mais informação disponível do que anteriormente. Neste sentido, a internet tem demonstrado ser uma valiosa aliada, tornando possível através de questionários ou análises de navegação obter informações sobre as características dos clientes. É igualmente necessário estimular a

clientela a navegar pelas páginas Web da organização. Com bases de dados bem estruturadas e de acesso gratuito é possível detectar tendências passíveis de serem convertidas em conhecimento.

#### **4.4 - A articulação das três componentes do capital intelectual**

O elemento central do capital intelectual é a sua relação com a criação de valor (Cabrita, 2009). Uma vez que capital intelectual é identificado como “o conhecimento que cria valor”, é necessário saber quais são os intangíveis que o compõem pois eles são os condutores<sup>28</sup> do desempenho organizacional. Todas as empresas têm capital intelectual nas três vertentes, mas com diferentes ênfases, dependendo da sua estratégia e história, encontrando-se umas mais desenvolvidas que outras (Stewart, 1998). O capital humano, estrutural e relacional só fazem sentido quando articulados em conjunto. Não se pode investir neles separadamente, pois só a sua união vai ter efeitos no desempenho organizacional. A intercepção das três componentes representa o valor criado pela organização. O objectivo é então aumentar o número de inter-relações e assim aumentar o espaço reservado ao valor<sup>29</sup>, tal como se evidencia na figura 2.



**Figura 2:** A fusão dos três tipos de capital intelectual. Fonte: Edvinsson & Malone, 1999.

Por muito forte que seja uma ou mesmo duas componentes do capital intelectual, se a terceira componente se mostrar débil, a organização não tem potencial para originar valor

<sup>28</sup> Na literatura especializada os condutores são habitualmente designados por drivers.

<sup>29</sup> É indispensável provar que os activos intangíveis produzem valor numa empresa.

corporativo. Neste sentido, Ordóñez de Pablos (2004) refere que a empresa deveria transformar o conhecimento dos empregados (capital humano) e as suas relações com o exterior (capital cliente) nas suas próprias rotinas organizacionais, políticas e bases de dados (capital estrutural), no sentido de manter vantagem competitiva. Só desta forma a empresa poderá utilizar o conhecimento em qualquer lugar, em qualquer altura, independentemente de alguns funcionários – chave abandonarem a empresa.

## **5 - O capital intelectual e a contabilidade financeira**

A contabilidade tem estado sujeita a uma constante adaptação a novas problemáticas provocada principalmente pela passagem para uma sociedade do conhecimento, onde os activos intangíveis têm assumido sobretudo um papel chave no sucesso das empresas. O grande problema está na sua correcta mensuração. Ao pretender-se que a contabilidade, enquanto instrumento de gestão, produza informação financeira fidedigna, está-se necessariamente a requerer que se avaliem correctamente os intangíveis. A contabilidade pode enfrentar uma perda séria de credibilidade à medida que os activos intangíveis se vão tornando mais importantes na sequência de um mundo cada vez mais competitivo e globalizado.

### **5.1 - Do goodwill ao capital intelectual**

Alguns autores sugerem que o capital intelectual teve a sua origem a partir do conceito limitado do goodwill. Para Edvinsson e Malone (1999), sempre existiu interesse em saber o resultado da diferença do valor de mercado e o valor contabilístico de uma empresa. O que se alterou foi a forma de entender esse diferencial<sup>30</sup>. O goodwill corresponde à diferença entre o valor actual da empresa, em termos de capacidade da criação de lucros futuros e o valor económico dos seus activos. Para calcular o valor de uma empresa, é necessário saber o seu valor patrimonial e o valor dos seus activos intangíveis. Estes reflectem-se num aumento da capacidade de rendimento, através do valor da marca, localização dos estabelecimentos, fidelização dos clientes, processos industriais, marketing e publicidade eficaz, bom relacionamento com os funcionários, entre outros. São estes os exemplos mais comuns do que genericamente se designa por goodwill.

---

<sup>30</sup> Para Brooking (1997), o goodwill surgiu quando foi estabelecido um primeiro relacionamento com um cliente.

É geralmente aceite que os activos intangíveis<sup>31</sup> têm uma forte relação com o capital intelectual (Boeckstein, 2006) tendo sido considerados pelo contabilista como algo que possui valor, mas de difícil mensuração devido à sua ausência de custo, dificuldade de mensuração e falta de tangibilidade. Apesar da actividade contabilística ter evoluído bastante, continuam a persistir algumas dificuldades que se referem ao facto de saber se o goodwill cumpre os requisitos para ser classificado como um activo<sup>32</sup>. Em diversos países, considerar o goodwill como um activo suscita alguma polémica. Argumentos válidos têm surgido a favor das duas correntes, mas a literatura tem sido consensual no sentido de o considerar um activo, embora surja divergência na forma como posteriormente deva ser amortizado e mantido o seu saldo no balanço. No acto de uma compra, a empresa adquirente tem de reconhecer a existência de goodwill sempre que, ao adquirir uma empresa-alvo, o seu preço de aquisição for superior ao justo valor do seu capital próprio, isto é, sempre que o seu valor de mercado seja superior ao valor contabilístico (Neves, 2002).

Atendendo às características do goodwill, ele apresenta-se como um elemento complexo de ser definido quando não é adquirido por terceiros. A contabilidade financeira reconhece-o e contabiliza-o, apenas quando ocorre a compra de uma empresa (Antunes & Martins, 2002). O grande problema é a mensuração do goodwill não adquirido. A dificuldade da sua mensuração e identificação recai na impossibilidade de lhe ser atribuído um custo histórico. Durante muito tempo, o goodwill era atribuído a factores subjectivos e, consequentemente, imensuráveis. Desta forma, a partir da década de 80, alguns académicos sugeriram a criação de modelos que de alguma forma identificassem e mensurassem os activos intangíveis que contribuem para a formação dos lucros empresariais. Assim, o capital intelectual pode ser visto como um novo conceito, que veio clarificar parte das componentes subjectivas do goodwill<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Embora atrás se tenha avançado com uma breve definição, convém no entanto acrescentar que os activos fixos intangíveis são todas as componentes que não apresentam forma corpórea e que têm implícito um valor que fica sujeito às regras dos activos tangíveis (Núñez & Madam, 2002). Estes activos criam valor à empresa e têm sido apontados como os responsáveis (ou factores contribuintes) para a criação de lucro da empresa a longo prazo. Segundo Bandeira (2010) os intangíveis têm 4 características fundamentais: (i) rentabilidade crescente; (ii) uso contínuo; (iii) uso limitado à dimensão do mercado e (iv) elevados custos ocultos e baixos custos variáveis.

<sup>32</sup> De acordo com a definição do FASB, activos são “benefícios económicos prováveis futuros obtidos ou controlados por uma entidade particular, como resultado de transacções ou acontecimentos passados”.

<sup>33</sup> Um estudo recente desenvolvido na indústria farmacêutica dos Estados Unidos revela que o valor médio das empresas estudadas aumenta em cerca de seis vezes com a aquisição (Boeckstein, 2009). Este valor deve-se essencialmente ao aumento dos activos intangíveis, nomeadamente, patentes, tecnologias, esforços de investigação e desenvolvimento que as farmacêuticas têm de fazer para desenvolver novos medicamentos.

## **5.2 - A contabilização do capital intelectual**

A contabilidade teve a sua origem há 517 anos, pelas mãos de Luca Pacioli com os seus registos de dupla entrada. Desde então, não sofreu praticamente nenhuma alteração, apenas mais regras. Assim, há necessidade de descobrir novos processos contabilísticos pois o balanço tradicional não revela com exactidão o valor da empresa na actualidade, pois ao ritmo a que os negócios acontecem, os documentos financeiros são cada vez mais estáticos e incapazes de acompanhar a mudança (Edvinsson & Malone, 1999).

Sempre houve vazios temporais entre o valor do mercado e a realidade da empresa, mas agora este vazio constitui um abismo. Desta forma, o valor real da empresa não pode ser apenas medido pela forma tradicional. Edvinsson e Malone (1999) chegam mesmo a falar de Alzheimer a nível empresarial, já que uma empresa apenas preocupada com o seu Balancete perde a sua memória institucional. Se for considerado o conhecimento da força de trabalho, o valor da formação, os sistemas de informação implementados, o valor da marca da empresa, verifica-se que os intangíveis têm um grande peso para o valor da empresa<sup>34</sup>. Desta forma, o sucesso das empresas depende em grande parte do capital intelectual.

A contabilidade tradicional não perdeu a sua importância, ela é necessária para apurar o resultado económico e financeiro mas, neste momento, não está a retratar de forma fidedigna o valor da empresa. O que acontece é que o valor contabilístico das acções está muito abaixo do seu valor de mercado. O custo de um produto na actualidade não compreende apenas o valor da mão-de-obra e matéria-prima, mas fundamentalmente investimento em I&D e capacidade intelectual<sup>35</sup>.

É necessário estar atento à realidade circundante, pois as linhas de produtos e as relações com clientes são muito voláteis. De nada vai servir à empresa possuir bens tangíveis e não acompanhar o mercado e o desenvolvimento tecnológico, pois rapidamente é ultrapassada pelas suas concorrentes. Stewart (1998, p.83) referiu que “A contabilidade financeira forneceu instrumentos e métodos de avaliação para o capitalismo industrial; o capitalismo intelectual precisa desesperadamente de uma linguagem prática”.

É de salientar que o Capital Intelectual não se limita a medir o valor de empresas lucrativas, pode ser igualmente aplicado a empresas não lucrativas, a igrejas, governos e até

---

<sup>34</sup> Os activos intangíveis não identificados ou contabilizados, têm aumentado mais proporcionalmente que os demais activos na criação de valor, devido, à sofisticação crescente dos negócios (Bandeira, 2010).

<sup>35</sup> As empresas estão a constatar que o valor contabilístico dos seus activos fixos, está a diminuir em relação ao seu valor de mercado (Donkin, 1998).

ao próprio exército. Desta forma, assistimos a uma valorização comum de todas as actividades, o que permite uma comparação mais real das diversas instituições<sup>36</sup>.

Qualquer informação de capital intelectual tem de ser um documento vivo e dinâmico que permita uma fácil utilização e comparação entre as diversas empresas. É relativamente fácil obter informação sobre os bens físicos e financeiros: o valor da conta bancária, das acções, dos terrenos e dos edifícios. O difícil é saber quem detém o conhecimento, onde é que ele se encontra e como está a ser gerido. Estas respostas tornam-se importantes para os stakeholders já que os intangíveis que não estão traduzidos no balanço acabam por representar o valor de mercado das empresas<sup>37</sup>. Stewart (1998) faz a analogia entre a gestão do capital intelectual com um oceano recém-descoberto onde ainda não são conhecidos os mapas que permitam a sua navegação para assim se alcançar o “ouro escondido”<sup>38</sup>.

Perante esta nova realidade é urgente preparar um novo balanço onde forças opostas vão tentar encontrar um ponto de equilíbrio, o futuro vai-se assim contrapor ao passado e o não financeiro ao financeiro. A contabilidade tradicional carece de novas formas de avaliação, de estratégias, de mensuração, em suma de uma nova filosofia de administração. O grande desafio que se coloca é encontrar novos modelos de gestão que consigam, eficazmente, encontrar a combinação perfeita de conhecimento que traga vantagens competitivas.

### **5.3 - Os modelos de medição do capital intelectual**

A questão que se pretende enfatizar com este ponto, prende-se com a forma de reconhecimento, valorização e medida do capital intelectual que tem constituído um grande e novo desafio para a contabilidade contemporânea.

O volume de investimento em capital intelectual tem aumentado ao longo do tempo, o que faz com que a sua medição se torne um tema importante, dadas as vantagens que daqui podem advir. O processo de aprendizagem incluído na mensuração do capital intelectual (Roos & Roos, 1997), o seu poder estratégico (Bontis, 2001; Marr et al., 2004), a optimização dos recursos limitados e a sua utilização como factor motivacional (Edvinsson, 1997),

---

<sup>36</sup> A existência de capital intelectual não pode ser menosprezada, uma vez que influencia o seu valor de mercado e proporciona lucros futuros. A contabilidade deve ter em consideração os activos intangíveis e tentar desenvolver uma forma de os evidenciar no balanço patrimonial.

<sup>37</sup> O capital intelectual valoriza indicadores como a lealdade do cliente e a competência dos empregados, o que os modelos tradicionais de contabilidade não estão aptos para fazer (Edvinsson & Malone, 1999).

<sup>38</sup> Termo utilizado por Stewart.

constituem as vantagens que podem trazer valor acrescentado ao conhecimento. A exploração destas vantagens, tornam as empresas mais competitivas no mercado conduzindo ao seu maior desempenho.

A avaliação do conhecimento nas organizações é uma tarefa muito difícil e dispendiosa (Revsine, Collins, & Johnson, 1998) devido ao processamento da informação e posteriormente à sua divulgação. Como o conhecimento é um factor primordial para a competitividade, a sua avaliação é sem dúvida fundamental.

Existem vários factores que têm sido considerados críticos para o sucesso dos sistemas de medição de desempenho (Oakland, 1999): (i) envolvimento de todos os indivíduos no desenvolvimento de medição de desempenho; (ii) comunicação clara dos objectivos estratégicos; (iii) inclusão de clientes e fornecedores no processo de avaliação; (iv) identificação dos principais indicadores de desempenho e (v) apoio à gestão de topo para as medidas de desempenho não financeiras.

Têm sido propostos vários modelos nos últimos anos para medir os activos do conhecimento, o que revela que a contabilidade tradicional se torna insuficiente para capturar as dimensões do conhecimento de uma organização (Marr et. al., 2004). Este estudo não pretende fazer uma análise exaustiva de cada modelo, mas apenas fornecer uma visão geral sobre características essenciais dos principais modelos.

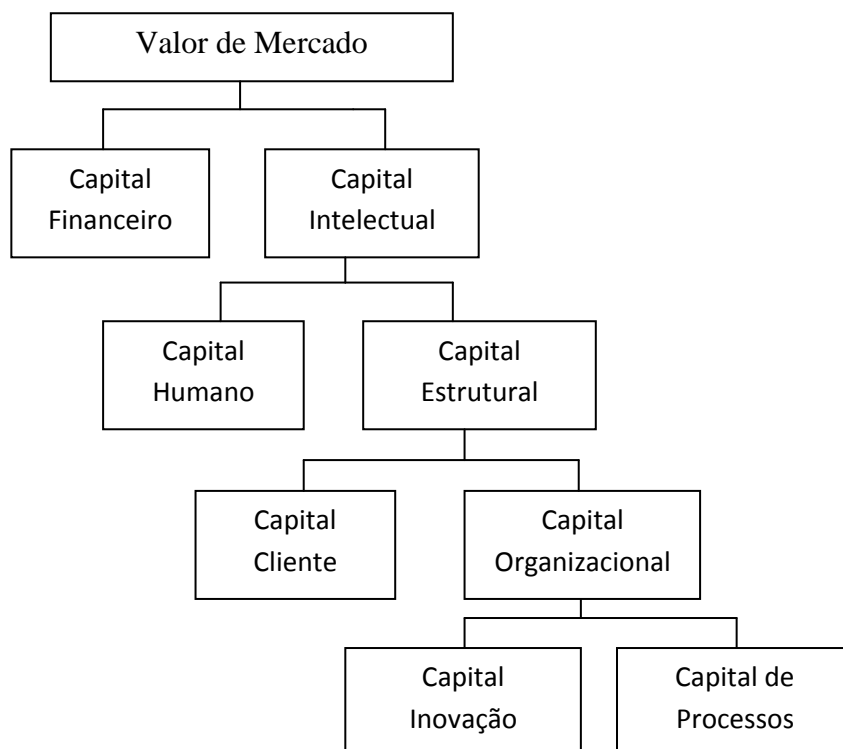
### **5.3.1 - Skandia Navigator**

O Navegador Skandia é uma ferramenta de gestão utilizada para avaliar o capital intelectual. Em 1995, uma empresa escandinava de seguros e serviços financeiros, publicou a primeira informação sobre Capital Intelectual: Skandia. Este modelo tem subjacente a ideia de que o verdadeiro valor do rendimento de uma empresa está na sua capacidade de criar valor. Para tal torna-se necessário elaborar uma estratégia que permita encontrar os factores de êxito. Inseridos em cada um dos itens, podem ser encontrados os indicadores-chave, que permitem medir o rendimento.

Para avaliar o valor de mercado o Skandia Navigator (Edvinsson & Malone, 1999) propõe a divisão do mercado em capital financeiro e capital intelectual. Esta foi a forma encontrada para igualar os activos intangíveis da empresa ao capital financeiro, proporcionando assim uma perspectiva de futuro da empresa.

As componentes do capital intelectual foram subdivididas em capital humano e capital estrutural. No primeiro item foram incluídas as competências, atitudes e capacidades dos

colaboradores da empresa. O capital estrutural, por sua vez, ainda sofreu mais uma divisão em capital cliente que engloba as relações da empresa com clientes e outros parceiros de negócio e capital organizacional. Este último subdivide-se em capital inovação - considera a inovação dos processos de produção, novos produtos e serviços e o desenvolvimento de novas competências e o capital processos – relacionado com as rotinas e procedimentos dos processos internos da empresa. A figura 3 ajuda a uma melhor visualização destas componentes.



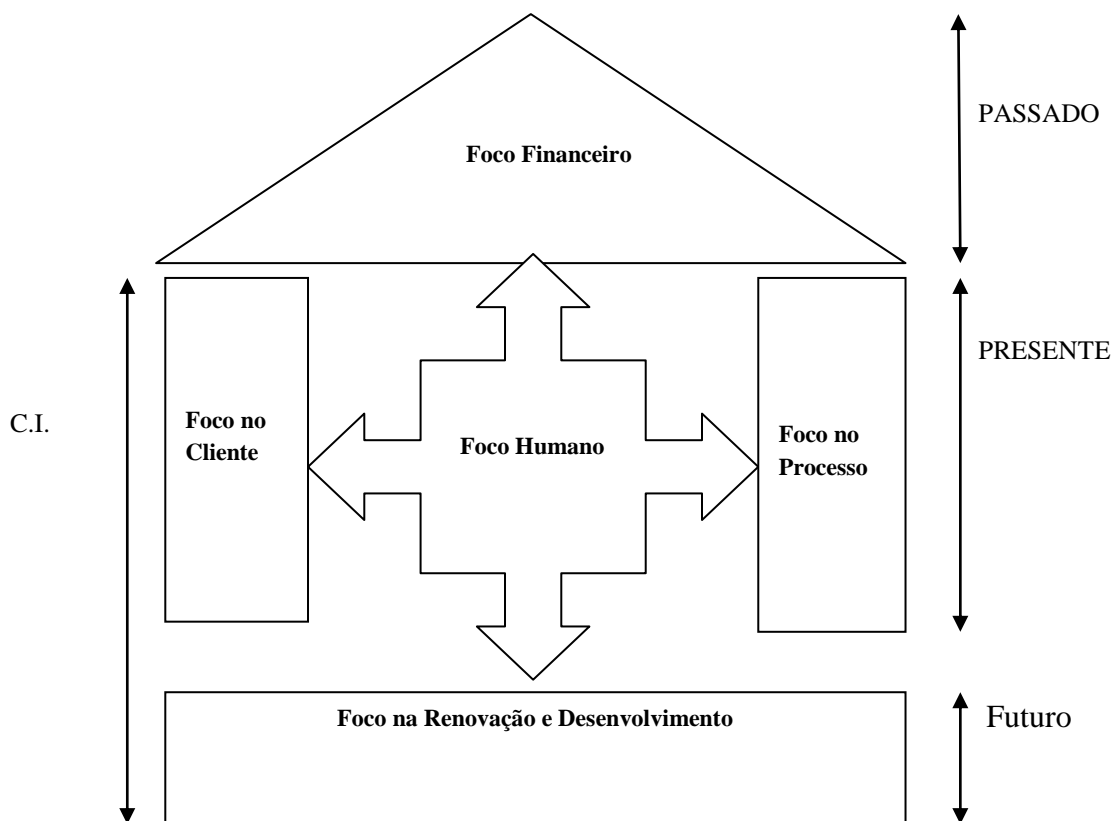
**Figura 3:** Esquema conceptual do modelo Skandia Navigator. Fonte: Bontis (1998)

A empresa tem de focar a sua atenção em cinco áreas: (i) Financeira; (ii) Clientes; (iii) Processo; (iv) Renovação e desenvolvimento e; (v) Humana. Os autores utilizaram a “metáfora da casa” (ver figura 4) para explicar a forma como as diversas componentes se interligam.

O telhado da casa é a parte financeira que corresponde ao Balanço que remete para um momento específico: o passado. O presente está figurado nas paredes da casa, sob a forma de clientela e processo – constituindo uma parte do Capital Estrutural. Na base da casa está o futuro que engloba a renovação e desenvolvimento – a outra parte do Capital Estrutural. É aqui que se observa se a empresa está ou não preparada para o futuro: formação dos empregados, abandono de mercados e desenvolvimento de novos produtos.



Por último, mas não menos importante, a alma da organização encontra-se ao centro: o enfoque humano. Este tem ligação com todas as áreas da casa. São os seus empregados com as suas capacidades e competências que tornam esta casa “habitável”.



**Figura 4:** Skandia Navigator. Fonte: Edvinsson & Malone (1999)

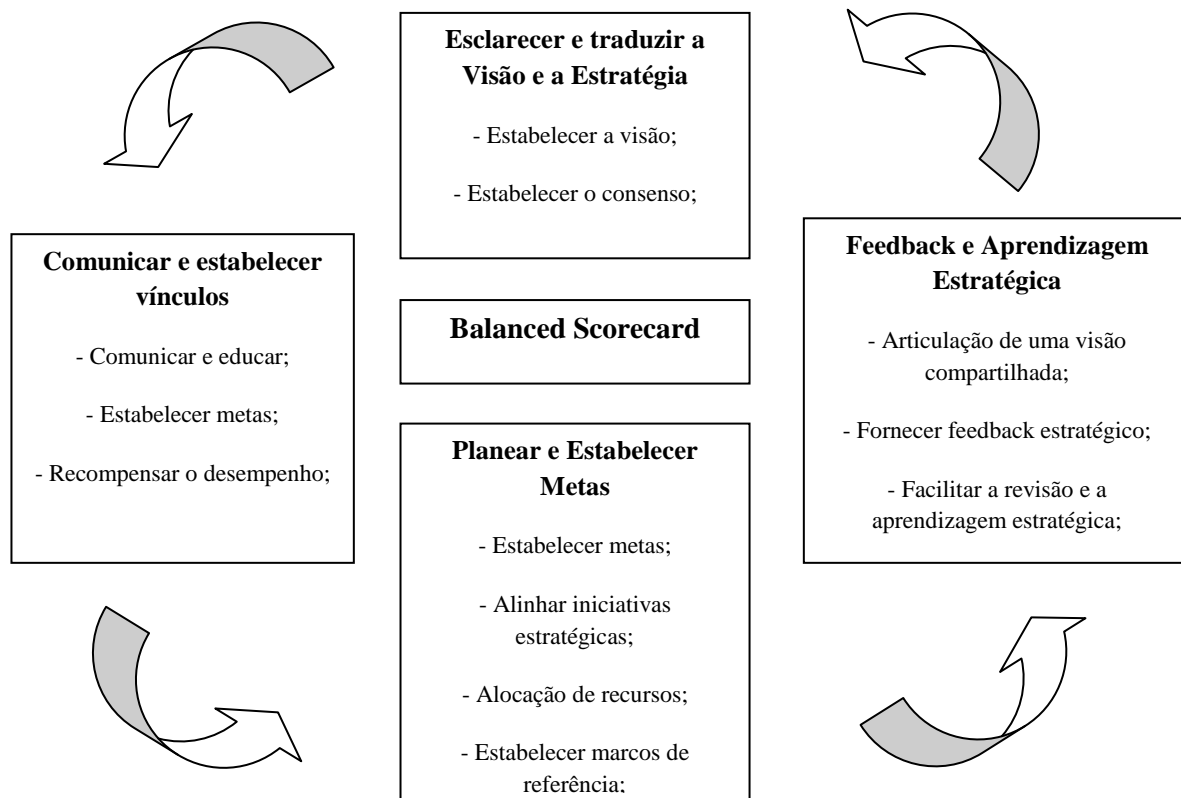
Os contributos dados pelo Navegador Skandia são muito úteis, no entanto como é desenvolvido especificamente para uma empresa não é clara a forma como as cinco perspectivas do Skandia se relacionam entre si, o que constitui uma limitação.

### 5.3.2 -Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o Balanced Scorecard<sup>39</sup> para ajudar os executivos a terem uma visão estratégica da empresa através de um conjunto de medidas de

<sup>39</sup> O próprio nome Balanced Scorecard já nos fornece uma ideia do que significa esta ferramenta. Para medir e avaliar o desempenho organizacional, os indicadores financeiros não são suficientes, pelo que há necessidade de equilibrá-los com indicadores não financeiros. Daí o nome de Balanced. Enquanto Scorecard, que na gíria do golf diz respeito aos pontos conseguidos (scores) e que são marcados num cartão (card), tem assim por finalidade concentrar, num único documento os objectivos e indicadores segundo quatro perspectivas interligadas para melhor medir o desempenho organizacional.

desempenho. Para que sejam alcançados estes objectivos tem de existir uma estrutura bem delineada. Os objectivos e as medidas estratégicas do Balanced Scorecard são transmitidos a toda a empresa (ver figura 5).



**Figura 5:** O Balanced Scorecard como estrutura para a acção estratégica. Fonte: Kaplan & Norton (1997)

Os objectivos são comunicados a todos os funcionários para que a estratégia seja alcançada com sucesso. Algumas empresas decompõem o Scorecard da unidade de negócios em medidas específicas a nível operacional<sup>40</sup>. A partir do momento em que os funcionários compreendem os objectivos e medidas propostos pela empresa podem estabelecer metas locais que vão dar apoio à estratégia global. Na conclusão do processo de comunicação, toda a empresa deve ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo, bem como da estratégia adequada para alcança-la. É nesta altura que se analisam os procedimentos estabelecidos de modo a levar a empresa a uma aprendizagem constante. Os executivos têm assim a possibilidade de fazer uma avaliação das suas unidades de negócio que geram valor

<sup>40</sup> Por exemplo, um objectivo de cumprimento de prazos de entrega pode ser traduzido num objectivo de redução dos tempos de *set – up* de uma máquina específica. Assim as iniciativas locais de melhoria ficam alinhadas aos factores globais de sucesso organizacional.

para os seus clientes, através de investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos, sempre como único objectivo melhorar o desempenho futuro.

O Balanced Scorecard é hoje utilizado em muitos sectores da economia e em muitas organizações como um instrumento que começou por medir e avaliar o desempenho através de indicadores financeiros e segundo outras perspectivas, nomeadamente clientes, processos internos e aprendizagem<sup>41</sup>.

Estas perspectivas e os indicadores interligam-se através de relações causa-efeito, ou seja, os resultados da perspectiva financeira são a consequência dos resultados das acções do capital intelectual de uma empresa: a nível da satisfação dos clientes (capital cliente), da melhoria dos processos internos (capital estrutural) e das competências dos colaboradores da organização (capital humano).

Não obstante a grande aceitação deste modelo, autores como Bontis et al. (2000) não deixaram de apontar algumas limitações, nomeadamente a nível da perspectiva dos factores externos que geram valor. A crítica baseia-se sobretudo no facto de o modelo consagrar os clientes e ignorar a relação da empresa com os fornecedores.

### **5.3.3 - Intellectual Capital – Índice**

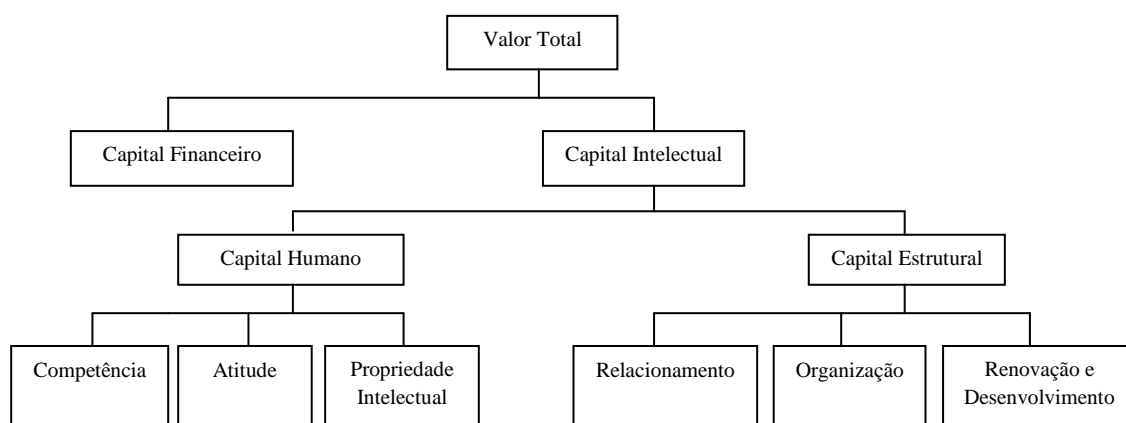
Esta abordagem tem como objectivo consolidar os indicadores de capital intelectual num único índice, de forma a proporcionar uma rápida percepção dos intangíveis na organização e permitir a comparação entre empresas. A grande vantagem deste modelo reside na facilidade com que as mudanças de mercado são reflectidas nas componentes do capital intelectual da organização (Roos et al., 1997).

Pode representar uma ferramenta para os gestores que queiram testar as suas suposições em relação à forma como a sua empresa está a conduzir o desenvolvimento do seu capital intelectual. O modelo preconiza uma divisão em duas componentes: capital humano e capital estrutural, verificando-se assim uma separação nítida entre o conhecimento incorporado nos funcionários e o conhecimento estrutural da empresa. Por sua vez, cada

---

<sup>41</sup> Os autores propõem quatro objectivos/medidas para avaliar o desempenho da organização: (i) perspectiva financeira – avalia os resultados da estratégia; (ii) perspectiva de clientes – identifica os sectores de mercado e mede o sucesso que a organização tem nesses mesmos segmentos; (iii) perspectiva de processos – detecta os processos de negócio mais representativos da cadeia de valor e; (iv) perspectiva de aprendizagem e crescimento – identifica as capacidades e competências das pessoas, os sistemas de informação e as tecnologias que a organização possa utilizar no seu desenvolvimento de longo prazo.

componente acolhe três divisões. Assim, o capital humano acolhe a competência (educação e habilidades), a atitude (comportamento dos trabalhadores no trabalho) e a agilidade intelectual (capacidade que os funcionários têm para inovar). Por seu turno, o capital estrutural agrega as relações (relacionamento da empresa com clientes, fornecedores, accionistas e outros interessados), a organização (estilos de gestão, cultura, bancos de dados e manuais de procedimento) e a renovação e desenvolvimento ou seja, tudo o que pode gerar valor no futuro como os investimentos em formação, investigação e desenvolvimento. A figura 6 mostra a estrutura do modelo Intellectual Capital - Índice.



**Figura 6:** Modelo Intellectual capital – Índice. Fonte: Roos et al. (1997)

Para definir o Intellectual Capital – Índice é necessário que a organização identifique as medidas mais importantes de capital intelectual. Seguidamente, devem ser alocadas a cada categoria de capital intelectual os indicadores mais significativos. Por fim estes indicadores têm de ser ponderados e resumidos num único índice<sup>42</sup>.

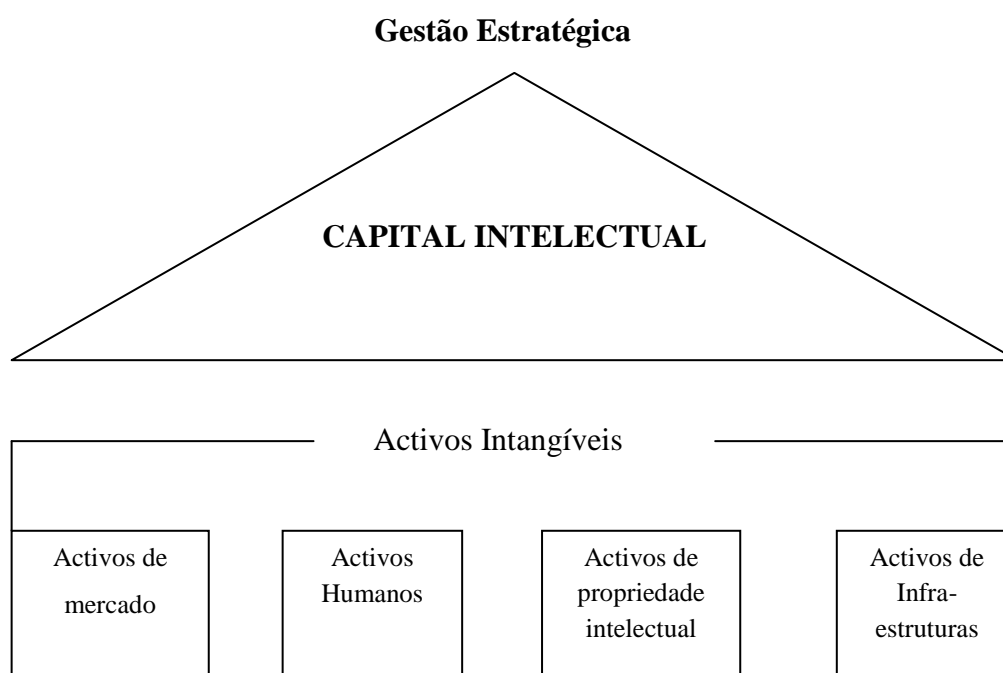
A grande desvantagem deste modelo baseia-se precisamente na dificuldade em identificar os condutores dos negócios, pois os dados agregados impossibilitam saber a sua origem. Para além disso, os coeficientes de cada medida são feitos de forma subjectiva, o que pode ser perigoso quando se retiram conclusões acerca do capital intelectual da empresa.

O índice não permite a comparação com outras empresas, uma vez que cada empresa utiliza medidas diferentes com diferentes ponderações.

<sup>42</sup> Neste modelo, é necessário estabelecer um ranking de indicadores para cada componente do capital intelectual o que não acontece na grande maioria dos outros modelos (têm todos o mesmo peso). De acordo com o ranking é atribuído um peso diferente.

### 5.3.4 - Intellectual Capital Audit

Este modelo foi proposto por Annie Brooking (1997). Com este modelo pretende-se saber se a empresa precisa de desenvolver ou reforçar as áreas do capital intelectual. Para concretizar este objectivo devem ser auditados os activos intangíveis de cada empresa, começando com um questionário de 20 perguntas. São sugeridas quatro divisões para o capital intelectual: (i) activos de mercado; (ii) activos humanos; (iii) activo de propriedade intelectual e (iv) activos de infra-estrutura, como é evidenciado na figura 7.



**Figura 7:** Modelo do capital Intelectual Audit. Fonte: Brooking (1997)

Os activos de mercado incluem os activos que proporcionam vantagem competitiva, como, por exemplo, carteira de clientes, marca, imagem, entre outros. O segundo item representa o conhecimento das pessoas, a capacidade de resolver problemas, a formação e experiência, capacidade de negociação, a motivação e a criatividade. Os activos associados aos direitos de propriedade intelectual - patentes, copyrights, direitos de autor e acordos comerciais - fazem parte dos activos de propriedade intelectual. Por fim, os activos associados à tecnologia<sup>43</sup> englobam-se nos activos de infra-estrutura.

O objectivo é encontrar um valor monetário para classificar os intangíveis. São sugeridas três alternativas para calcular o valor do mercado do capital intelectual. No entanto, estas precisam de aperfeiçoamento para terem uma aplicação prática.

<sup>43</sup> A tecnologia inclui as metodologias e os processos.

### 5.3.5 - Intangible Assets Monitor

Este modelo foi desenvolvido por Karl Erik Sveiby (2000) sendo um valioso contributo para a temática do capital intelectual enfatizando principalmente a estrutura interna da organização.

Revela-se uma ferramenta útil de gestão para medir o desempenho do capital intelectual.

	Competência Humana	Estrutura Interna	Estrutura Externa
<b>Indicadores de crescimento e renovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anos de profissão;</li> <li>- Nível de Educação;</li> <li>- Custos de Formação;</li> <li>- Volume de Negócios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimentos na estrutura interna;</li> <li>- Contributo dos clientes para os processos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilidade por Cliente;</li> <li>- Crescimento Orgânico;</li> </ul>
<b>Indicadores de Eficiência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporção de profissionais na empresa;</li> <li>- Efeito de alavanca;</li> <li>- Valor acrescido por profissional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporção de pessoal de apoio;</li> <li>- Vendas por pessoal de apoio;</li> <li>- Cultura corporativa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de satisfação dos clientes;</li> <li>- Índice de perdas / ganhos;</li> <li>- Vendas por cliente;</li> </ul>
<b>Indicadores de Estabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idade média ;</li> <li>- Antiguidade;</li> <li>- Relação média de vencimentos ;</li> <li>- Taxa de rotatividade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idade da Organização;</li> <li>- Taxa de rotatividade;</li> <li>- Rácio de estagiários;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporção de grandes clientes;</li> <li>- Idade da estrutura;</li> <li>- Rácio de fidelização de clientes;</li> <li>- Frequência de encomendas</li> </ul>

**Figura 8:** Matriz dos indicadores dos activos intangíveis. Fonte: Sveiby, (1997)

A figura 8 representa um exemplo dos indicadores<sup>44</sup> que se desejam incluir em cada componente, se bem que cada um deles deverá ser ajustado à respectiva empresa.

Sveiby propõe a divisão em três categorias<sup>45</sup>: (i) intangíveis representados pelas competências dos trabalhadores – são os profissionais que planeiam, produzem, processam e apresentam soluções; (ii) intangíveis que representam a estrutura interna da organização –

<sup>44</sup> Sveiby denomina por “índices” os indicadores universais, o que no fundo constituem as unidades de medida.

<sup>45</sup> O autor adopta o conceito de activo intangível, em vez de capital intelectual.

englobam o pessoal de apoio como sendo os trabalhadores da contabilidade, administração e recepção e; (iii) intangíveis externos – relação com clientes e fornecedores, imagem da empresa e marcas comerciais.

Cada uma desta família de activos intangíveis tem alocado três indicadores universais: (i) crescimento e renovação; (ii) eficiência e; (iii) estabilidade. Sveiby (2000) sugere a escolha de dois ou três indicadores para cada categoria, para não tornar a avaliação exaustiva. Mostram-se apenas os indicadores críticos para o sucesso empresarial. Assim, por exemplo, a avaliação do indicador crescimento, quando adaptado à competência humana, pode ser efectuada com recursos a diferentes “índices”, consoante a estratégia específica de cada organização, dito de outro modo, um mesmo índice pode ter um peso estratégico diferente, em função dos objectivos específicos de cada organização.

O modelo Intangible Assets Monitor foi criado para ser uma ferramenta de gestão e comunicação e não como uma abordagem de avaliação. Como desvantagem é assinalado o facto de não ser clara a forma de o integrar em qualquer avaliação de desempenho de maior amplitude.

Através da explanação de alguns modelos mais utilizados verifica-se que há não só um crescente reconhecimento da importância estratégica do capital intelectual, no âmbito da nova economia baseada no conhecimento, como também um sentimento geral de insatisfação face às tradicionais medidas contabilísticas do desempenho financeiro, que deixam à margem o carácter intangível criador de riqueza organizacional. Apesar da profusão de modelos e ainda longe de se produzirem soluções universalmente aceites, emerge desde logo, como denominador comum, o simples facto de todos seguirem, ainda que por caminhos diferentes, um mesmo objectivo: encontrar uma fórmula que permita medir satisfatoriamente o valor do capital intelectual das empresas. Quanto maior o número de variáveis não financeiras, maior a profundidade da avaliação, mas igualmente mais complicada se torna a comparação dos resultados entre as diversas empresas.

## **6 – Medidas de desempenho organizacional**

Ao longo da história têm sido utilizadas medidas de desempenho para avaliar o sucesso das organizações (Kennerley & Neely, 2003)<sup>46</sup>. Na década de 80 verificou-se que as medidas tradicionais não eram suficientes para enfrentar o mercado moderno (Johnson &

---

<sup>46</sup> A maioria dos estudos empíricos que estudam a relação entre gestão estratégica e desempenho organizacional associam desempenho ao sucesso e insucesso, o que é muito redutor, tornando a sua medição ainda mais difícil. O mais importante é saber a forma como esse sucesso é alcançado.

Kaplan, 1987) por não fornecerem informação sobre o seu desempenho futuro (Kaplan, 1986). O objectivo principal de medir o desempenho organizacional está relacionado com a necessidade de a organização saber se está a cumprir a tarefa a que se propôs. Para além da dificuldade de encontrar indicadores que o meçam também é complicado traduzi-lo num só indicador. Acontece muitas vezes que cada empresa tem os seus próprios indicadores não permitindo assim que possam ser comparados com outras empresas do mesmo sector<sup>47</sup>.

É amplamente reconhecido que uma melhoria contínua no desempenho organizacional conduz à criação de valor (Schiuma & Lerro, 2008). É através da melhoria do desempenho que a organização melhor satisfaz os desejos e expectativas dos seus stakeholders<sup>48</sup>. Há pouca evidência de que as organizações estão a gerir os seus sistemas de medição tendo por base o seu contexto organizacional de mudança e os seus objectivos (Neely, 1999), podendo mesmo correr-se o risco de haver excesso de dados inconclusivos<sup>49</sup>.

Muitos executivos de várias indústrias têm sentido necessidade de repensar a forma de medir o desempenho dos seus negócios (Eccles, 1991), pois os dados financeiros dão pouca indicação sobre o modo como os resultados são alcançados e como desenvolvê-los para implementação de estratégias futuras (Kaplan, 1986).

Drucker (1992) propõe uma avaliação com base em cinco critérios: a posição no mercado, o grau de inovação, os níveis de produtividade, de liquidez e rendibilidade alcançada. Alguns autores (Heskett, Jones, Lovemen, Sasser, & Schlesinger, 1994) vão mais longe ao defenderem a inclusão de critérios de natureza social que englobam o grau de satisfação dos clientes e a qualidade de vida no trabalho. Desta forma torna-se compreensível a dificuldade em alcançar uma base consensual para esta temática. Porque são muitos os factores susceptíveis de contribuir para o desempenho das organizações e diversas as variáveis a ter em conta existem diversas perspectivas no que diz respeito à definição dos critérios tendentes à avaliação do desempenho organizacional. Assim, a avaliação da competitividade organizacional é um objectivo concretizável através da avaliação de um conjunto de resultados organizacionais, nomeadamente económico-financeiros, sociais e ambientais que envolvem análises organizacionais comparativas (Cardoso, 2007b).

---

<sup>47</sup> A construção de um sistema de indicadores de desempenho requer igualmente uma actualização constante, o que agrava ainda mais esta dificuldade.

<sup>48</sup> A eficácia e a eficiência devem ser constantemente melhoradas, exigindo capacidade de projectar, implementar e desenvolver os processos organizacionais.

<sup>49</sup> Cada vez mais o mundo empresarial está em constante mudança (com clientes mais exigentes e mercados mais competitivos e globalizados) obrigando as empresas a melhorarem a sua capacidade de criar e entregar valor às entidades com quem colaboram (Schiuma & Lerro, 2008). Esta revolução tem levado as empresas a gastarem tempo e recursos para a concepção e implementação de sistemas de medição de desempenho.



É igualmente de ressaltar que a pouca informação disponível dos concorrentes ou clientes que constitui um entrave à medição do desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1992; Neely, Gregory, & Platts, 1995). Os questionários e as medidas de desempenho (Dixon, Nanni, & Vollmann, 1990) são ferramentas que devem ajudar a organização a reflectir sobre um conjunto de medidas de desempenho equilibradas tendo em conta a sua estratégia, a sua filosofia, os sistemas de incentivos, entre outros.

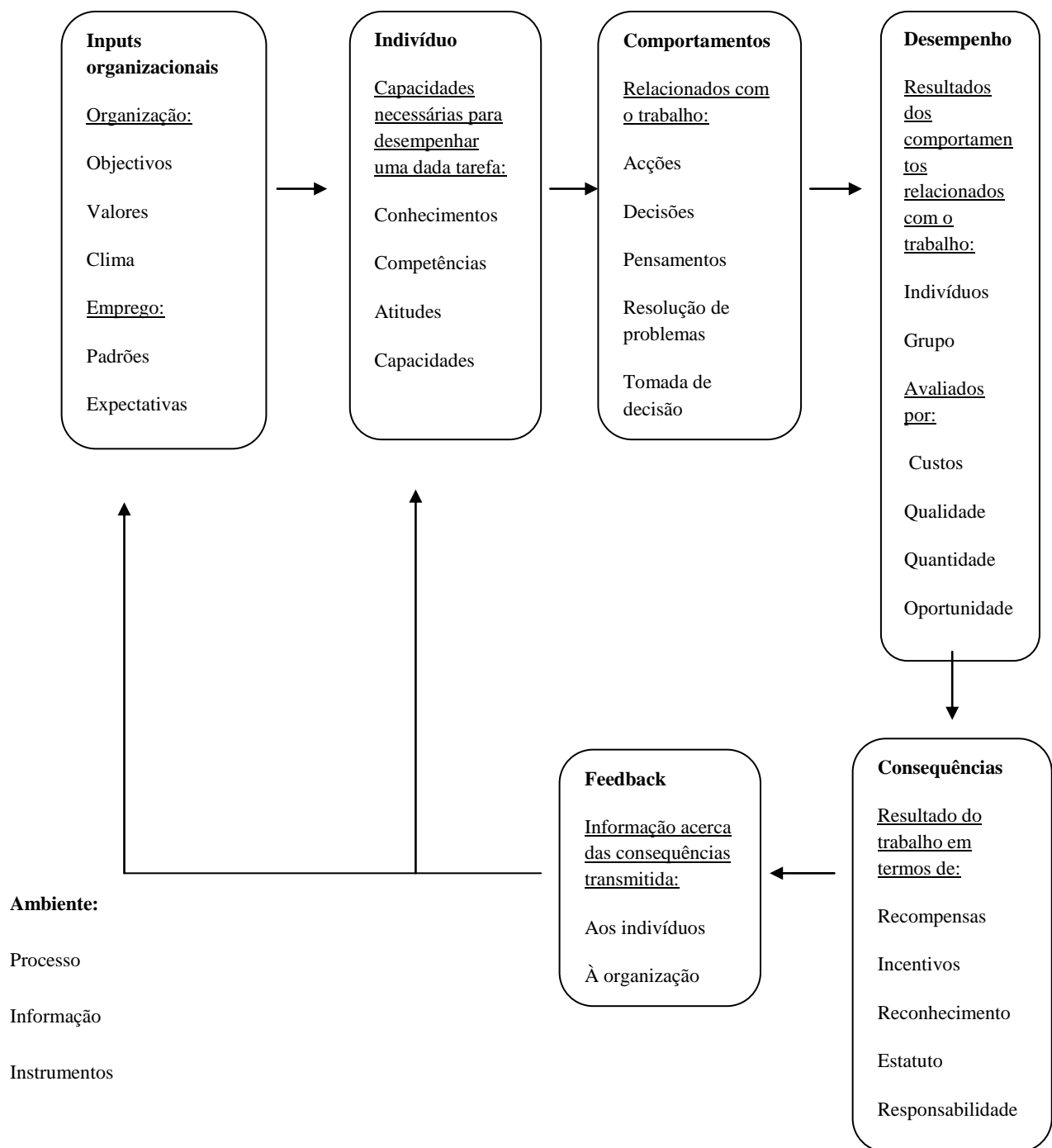
## **7 - A gestão do capital intelectual e o desempenho organizacional**

A verdadeira razão pela qual se gere o desempenho é para aumentar a produtividade e a eficácia organizacional (Bacal, 2002). Há ainda um longo caminho a ser percorrido de forma a entender as relações entre capital intelectual e melhoria do desempenho organizacional (Schiuma & Lerro, 2008).

Quando se pretende estudar a relação entre capital intelectual e desempenho organizacional, encontram-se como principal obstáculo as dificuldades de mensuração destes dois elementos. Como se verificou anteriormente, apesar de existirem vários modelos, por um lado, ainda não há consenso sobre o modelo ideal e, por outro, qualquer dos modelos propostos apresenta limitações.

Em relação à medição do desempenho organizacional, as dificuldades não são menores como constatámos no ponto anterior. Para compreender melhor a forma como as organizações aprendem, adquirem e aplicam o seu conhecimento é necessário conhecer os processos organizacionais envolvidos, catalisando assim a concretização dos seus objectivos e alcançar uma posição de vantagem competitiva nos mercados em que operam. O aperfeiçoamento dos conhecimentos, competências e atitudes dos trabalhadores são insuficientes para melhorar o seu desempenho no trabalho. Isto revela que a questão do desempenho é bastante complexa, tornando-se claro que o indivíduo que trabalha num sistema de desempenho, é afectado por inúmeros factores externos (Fuller & Farrington, 2001).

A figura 9 mostra um sistema em que os inputs organizacionais, o indivíduo e os seus comportamentos conduzem a um desempenho, consequências e feedback, os quais voltam a entrar no sistema como num ciclo vicioso para a organização e para as pessoas que a constituem. Além disto, todos os componentes que integram este sistema estão inseridos num dado ambiente, que também vai afectar o desempenho organizacional.



**Figura 9:** O sistema de desempenho Humano. Fonte: Rummler e Brache, 1995.

Esta teoria da psicologia organizacional pode perfeitamente ser transposta para a temática do capital intelectual. O capital humano está representado nos “indivíduos”, cada um trabalha com o input disponível e utiliza o conhecimento, as competências, e as atitudes que possui tendo como consequência uma diversidade de comportamentos. As capacidades de

cada indivíduo são um elemento necessário mas não suficiente para alcançar um dado desempenho, por isso é imprescindível o contributo do capital estrutural que está personificado no “ambiente”. Os factores ambientais incluem processos de trabalho, informação e ferramentas e todos podem ter um impacto profundo no desempenho. Se dermos a um indivíduo pouca informação e ferramentas inadequadas nunca podemos esperar que ele atinja um bom desempenho. Por fim, o capital cliente vai estar localizado quer no “ambiente”, quer no “feedback”. Em relação ao primeiro, resulta da relação com o exterior (clientes, fornecedores, governo, entre outros) de onde surgem excelentes fontes de informação que vão permitir melhorar o desempenho organizacional. Em relação ao segundo, encontramos a relação entre os próprios indivíduos, sendo assim, os indivíduos ao receberem um feedback regular sobre o seu desempenho e as consequências deste acabam por modificar o seu próprio comportamento.

Se as organizações pretendem que seja alcançado um desempenho máximo, todos os componentes do sistema de desempenho humano têm de estar otimizados, pois, perante cada barreira no sistema<sup>50</sup>, o desempenho decresce (Fuller & Farrington, 2001).

Outra perspectiva igualmente interessante para explicar a relação entre capital intelectual e desempenho organizacional é dada por Knight (1999). O autor advoga que como os investimentos são feitos no capital humano, são as pessoas mais competentes que vão desenvolver o capital estrutural de uma organização. Uma melhoria destes dois capitais acaba por influenciar o capital clientes à base de uma melhoria dos produtos e serviços prestados aos mesmos. Tudo isto vai resultar num melhor desempenho organizacional. É este ciclo virtuoso que leva ao aumento do valor de mercado. Assim, o valor real da organização encontra-se abaixo da parte visível do seu capital intelectual. Com a presente tese, pretende-se estudar esta mesma relação na indústria farmacêutica portuguesa.

---

<sup>50</sup> Existe um conceito que deveria ser do conhecimento geral que é a TDH – Tecnologia do Desempenho Humano (Stolovitch & Keeps, 1992) que se baseia na criação de soluções que removam, rápida e eficazmente as barreiras que impedem os indivíduos de melhorarem o seu desempenho e alcançarem todo o seu potencial.

## **Capítulo II:**

### **Capital intelectual: uma análise exploratória**

## **1 - Caracterização do sector de actividade**

Na Agenda de Lisboa (2000)<sup>51</sup> foi estabelecido como objectivo estratégico a “construção de uma economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social.” Segundo as conclusões da presidência do Conselho Europeu de Lisboa um dos principais objectivos era preparar a transição para a economia do conhecimento através de medidas que cobrissem as necessidades da sociedade de informação, da investigação e desenvolvimento e que pudessem acelerar as reformas estruturais de competitividade e inovação. Os trabalhadores que entram no mercado de emprego na economia do conhecimento têm de apresentar um nível de formação suficientemente elevado. Deste modo, o ensino e a investigação têm de ter uma boa coordenação à escala europeia.

A Indústria farmacêutica, pode sem dúvida dar o seu contributo para a concretização deste objectivo. Este sector apresenta equipas multidisciplinares de profissionais altamente qualificados e especializados: médicos, biólogos, farmacêuticos, engenheiros, químicos, informáticos, gestores, especialistas de marketing e investigadores (Félix, Esteves & Ivo, 2005). Para além de gerar riqueza e emprego de alta qualidade, a investigação assume um papel central no sector servindo por um lado, para apoiar e desenvolver a competitividade e, por outro, para melhorar a qualidade, segurança e eficácia dos medicamentos.

### **1.1 - A Indústria Farmacêutica portuguesa**

Tem sido evidenciado que a indústria farmacêutica portuguesa aposta na internacionalização, na qualidade do pessoal e nas marcas, o que a coloca numa posição ímpar no contexto da indústria transformadora nacional. Assim a produção de medicamentos é na indústria portuguesa, um dos sectores que apresenta maiores índices de produtividade, inovação e mão-de-obra diferenciada (Félix, Esteves & Ivo, 2005).

Em Portugal existem 137 empresas farmacêuticas<sup>52</sup>, 345 armazenistas e 2664 farmácias. Esta indústria no ano de 2008 empregava 10.244 trabalhadores (INFARMED, 2010).

Temos assistido a um aumento das importações de matérias-primas e produtos farmacêuticos (passou de 1.597 M€ em 2004 para 2.194 M€ em 2009)<sup>53</sup>. No que diz

---

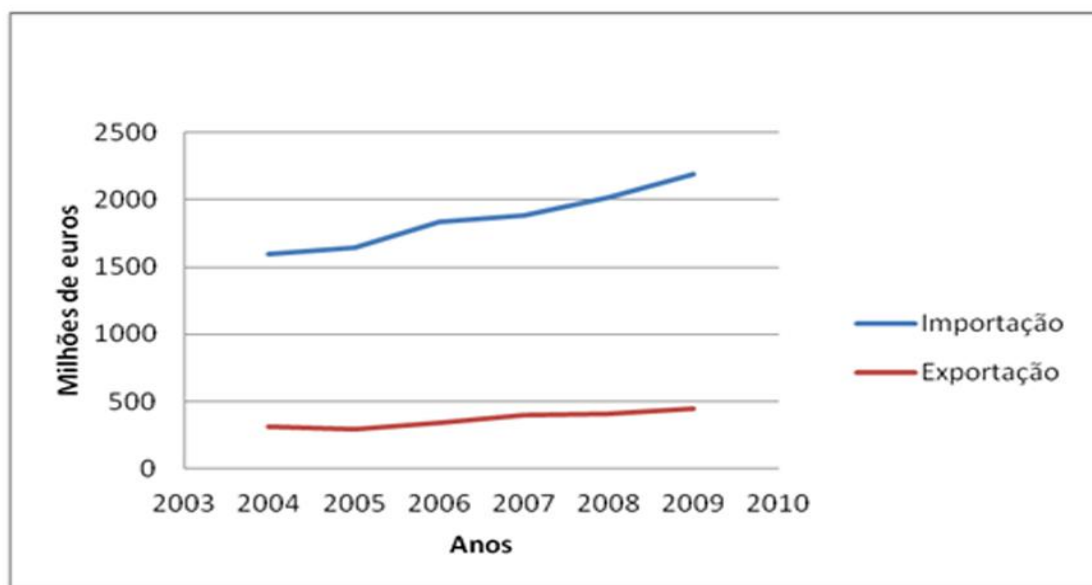
<sup>51</sup> Também conhecida por Processo de Lisboa. É um plano de desenvolvimento estratégico da União Europeia. Foi aprovada pelo Conselho Europeu em Lisboa em Março de 2000.

<sup>52</sup> Empresas associadas da APIFARMA (2007) - importadoras e /ou produtoras de medicamentos.

respeito às exportações registou-se um aumento de 308 M€ (2004) para 447 M€ (2009), conforme evidencia o gráfico 1. As empresas farmacêuticas nacionais exportam assim todos os anos cerca de 400 milhões de euros de medicamentos, o que equivale a um crescimento de 16% ao ano (APIFARMA, 2007)<sup>54</sup>.

Foram realizadas missões institucionais empresariais com mercados externos, nomeadamente: Angola, Moçambique, Cabo Verde, Brasil, Argélia e Tunísia. Este projecto resultou da parceria público privada entre APIFARMA – associação que representa o sector, INFARMED – instituto que regulamenta a actividade e ICEP – instituto público que promove a internacionalização da economia portuguesa.

**Gráfico 1:** Importação e exportação de matérias-primas e produtos farmacêuticos. Fonte: INFARMED (2010).



Até meados da década de 90, o mercado era estável pois desenvolviam-se produtos de marca própria o que permitia que os laboratórios alcançassem grandes margens de lucro. Nos últimos anos, as empresas farmacêuticas têm vindo a ser confrontadas com diversas alterações, nomeadamente com a entrada dos genéricos (conforme revela o Gráfico 2), forte pressão na diminuição dos preços dos medicamentos e contenção orçamental por parte do Ministério da Saúde.

<sup>53</sup> Os principais países fornecedores foram a Alemanha (17,9%), a França (13,1%), a Espanha (12,6%) e a Bélgica (9,5%) (INE - Indústria e Energia em Portugal 2008/2009).

<sup>54</sup> Os principais países de destino das exportações portuguesas de produtos farmacêuticos foram, por ordem decrescente da sua importância, a Alemanha, o Reino Unido, Angola, a França, a Espanha e os Estados Unidos (INE - Indústria e energia em Portugal, 2008/2009).

**Gráfico 2:** Caracterização do mercado dos medicamentos: marcas vs genéricos. Fonte: INFARMED (2010).



A actividade de fabricação de produtos farmacêuticos registou uma quebra de 8,9% no número de empresas em actividade, entre 2008 e 2009 (INE – Relatório da Indústria e Energia em Portugal, 2008/2009). Esta diminuição do número de unidades produtivas foi motivada pelas numerosas fusões e aquisições que se têm vindo a operar no sector.

Tem havido igualmente uma profunda reestruturação e modernização das unidades produtivas, através de elevados investimentos em processos, produtos e capacidade industrial e de gestão. As empresas nacionais muito têm investido para reforçar a capacidade produtiva o que se tem traduzido em aumentos de produtividade, qualidade e Investigação e desenvolvimento.

## **2 - Quadro conceptual de investigação**

A revisão da literatura forneceu os dados teóricos que fundamentam a construção do modelo conceptual. Pretende-se mostrar empiricamente a posição actual das empresas farmacêuticas face ao reconhecimento da importância do capital intelectual e das suas componentes. Sendo o capital intelectual o condutor de valor das organizações, é bastante pertinente analisar as relações causais entre capital intelectual e a criação de valor organizacional. A indústria farmacêutica é considerada conhecimento-intensiva (Daum,

2005) e por isso um exemplo perfeito para avaliar as componentes do capital intelectual. Esta indústria é um sector crucial para a economia portuguesa.

Das pesquisas efectuadas não foi encontrada nenhuma investigação entre a relação do capital intelectual e o desempenho organizacional na indústria farmacêutica, em Portugal. Vários autores (Bontis, Keow, & Richardson, 2000; Cabrita & Bontis, 2008; Kamath, 2008;) sugerem que esta relação deve ser confirmada noutros contextos internacionais bem como noutras indústrias específicas levando assim a um aumento do conhecimento existente.

Desta forma, os resultados deste estudo podem ser úteis não só, para a indústria farmacêutica nacional, mas também para os gestores, académicos, decisores políticos que queiram melhorar o desempenho do seu capital intelectual. Será interessante saber quais os verdadeiros determinantes do lucro e desempenho empresarial, que permitem tomar as melhores decisões no futuro.

### **3 - Metodologia adoptada**

Neste título será apresentado o suporte da literatura relevante sobre o percurso metodológico seguido por este estudo. Esta investigação é de carácter quantitativo sendo baseada num teste de hipóteses que constituem o modelo de investigação.

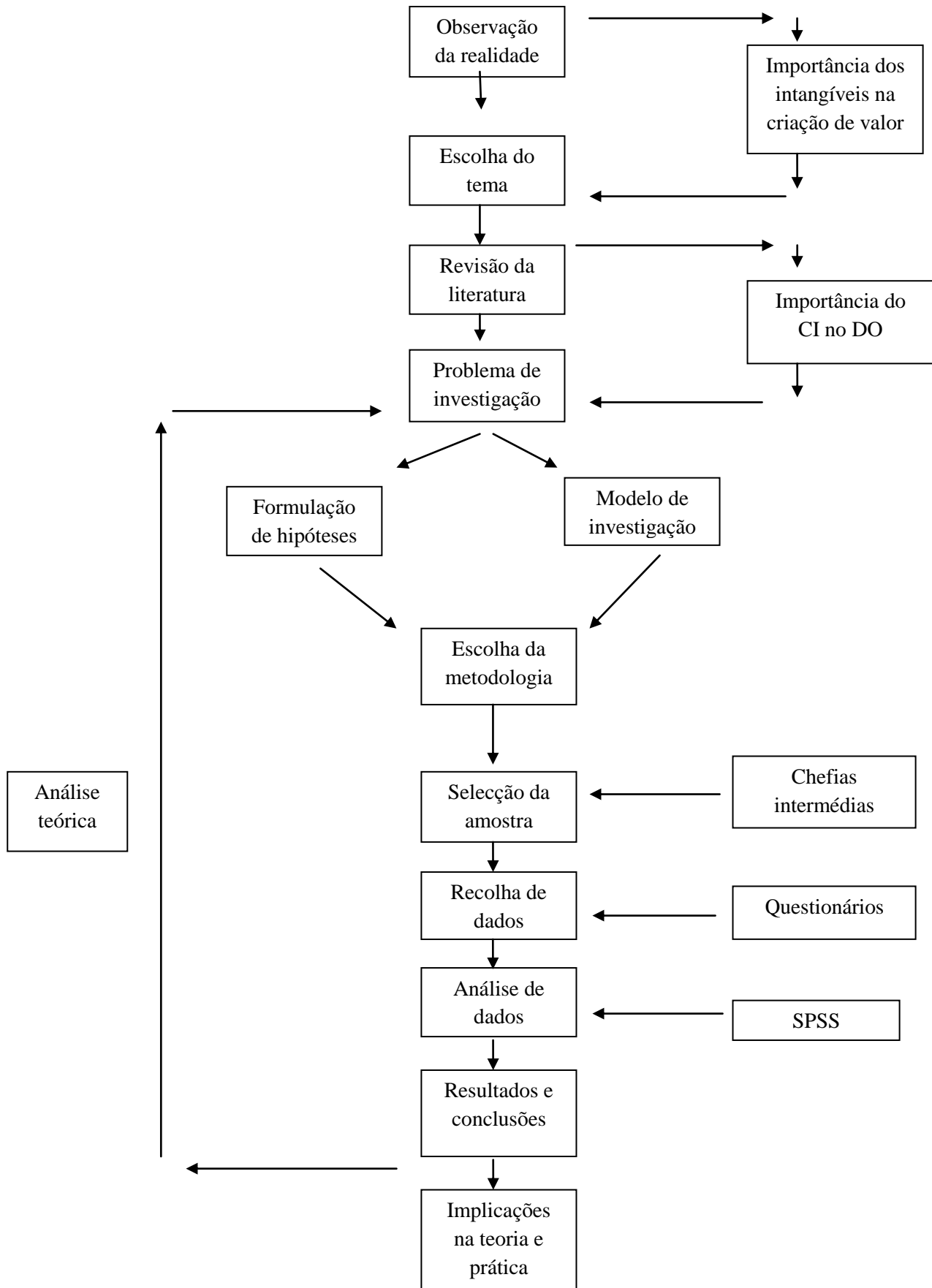
#### **3.1 - A componente quantitativa da investigação**

Este estudo apresenta uma opção metodológica de recolha de evidência empírica fortemente quantitativa, pois é desenvolvido um teste de hipóteses.

O processo de investigação com teste de hipóteses (Sekaran, 2000) inicia-se com a observação da realidade e recolha de informação, definição do problema, estabelecimento de uma grelha teórica de análise (modelo de investigação) e formulação de hipóteses. Seguidamente, procede-se à recolha, análise e interpretação de dados para verificar se as hipóteses são ou não suportadas. Por fim, o investigador deverá retirar as suas conclusões da pesquisa.

O desenho da investigação a seguir é que dita o rigor científico da investigação. Neste sentido, é proposto um desenho de investigação que compreende a sequência lógica e ordenada das várias fases do processo de investigação tal como estão definidas nalguma literatura, e tendo em conta as especificidades deste trabalho (ver figura 10).





**Figura 10:** Desenho de investigação. Fonte: Elaboração própria

De realçar que se parte de um problema e regressa-se ao mesmo problema de origem com propostas de solução (Sekaran, 2000), neste sentido, a série de escolhas é sistematicamente circular.

A unidade de análise deste estudo é a organização, ainda que sejam os indivíduos a responder aos questionários (Saint - Onge & Armstrong, 2004)<sup>55</sup>. O inquérito deverá reflectir essa unidade, para tal, os inquiridos deverão ser escolhidos criteriosamente de forma a não haver enviesamento provocado pelo baixo nível hierárquico dos mesmos. Por isso, os respondentes deverão ser os escolhidos de acordo com o seu potencial, isto é, aqueles que apresentam potencialmente um maior grau de conhecimento relativamente à empresa (Malhotra & Grover, 1998). No presente trabalho, sendo a unidade de análise a organização, justifica-se que a população-alvo dentro da instituição se localize a um nível hierárquico superior, como foi o caso das chefias intermédias dos vários laboratórios analisados.

Esta investigação teve por base uma extensa revisão da literatura, de onde foram extraídas as hipóteses da teoria, aplicando-se de seguida um questionário, composto maioritariamente por questões já utilizadas em estudos prévios. Existem muitos estudos empíricos recentes sobre esta temática que referem que é útil centrar o estudo em organizações de uma única indústria (Hoskisson, Hitt, War, & Yiu, 1999) pois fornece um contexto particular importante para examinar os recursos críticos. Um estudo desenvolvido dentro de uma única indústria possibilita ainda a generalização (Bontis, 1998; Bontis et al., 2000) de resultados. Neste sentido, este trabalho é apenas focalizado na indústria farmacêutica portuguesa.

No próximo ponto, será avançado a definição do problema, objectivos, hipóteses de investigação e o modelo de investigação.

### **3.3 - O problema de investigação**

Tem sido uma constante ao longo da literatura identificar quais as componentes do capital intelectual que mais contribuem para a criação de valor, pois o seu conhecimento facilita o papel da gestão para tomar as melhores decisões. Neste sentido a opinião não tem sido unânime, pois há autores como Kampmeier (1998) que defendem que o capital cliente é o mais importante para a criação de valor, outros há (Bontis, 1998; Edvinsson e Malone,

---

<sup>55</sup> O respondente é geralmente individual, ainda que a unidade que o indivíduo represente seja bem maior (Malhotra & Grover, 1998).

1999; Sveiby, 2000) que consideram que é o capital humano a principal componente do capital intelectual.

Foram realizados dois estudos, um no Canadá (Bontis, 1998) e outro na Malásia (Bontis et al., 2000) que confirmam a existência de uma relação significativa entre capital intelectual e desempenho organizacional. Os autores sugerem que sejam feitos mais estudos mas noutras indústrias e noutros contextos internacionais. Desta forma, poderá haver uma generalização de resultados que serão úteis para a gestão empresarial.

O problema de investigação desta análise exploratória é o seguinte: O capital intelectual conduz a um desempenho superior na indústria farmacêutica portuguesa. Baseado neste problema, foram definidos três objectivos para esta investigação empírica. Desta forma pretende-se:

- Demonstrar a presença de capital intelectual nas empresas farmacêuticas analisadas, identificando as suas componentes;
- Investigar as correlações entre as seguintes variáveis: Capital humano, capital estrutural, capital relacional e desempenho organizacional.
- Averiguar até que ponto as chefias intermédias dos laboratórios farmacêuticos acreditam que uma eficiente gestão do capital intelectual constitui um factor determinante para o bom desempenho, para o sucesso e para a competitividade das organizações.

### **3.4 - As Hipóteses de investigação**

Um dos principais objectivos da investigação em ciências sociais é a demonstração de causalidade, isto é, determinar o impacto que uma variável tem na outra (Bryman & Cramer, 1990). Pretende-se verificar um conjunto de relações estabelecidas com base na revisão de literatura e nos estudos elaborados anteriormente. Os estudos que utilizam testes de hipóteses, procuram normalmente explicar a natureza de certas relações (Sekeran, 2000). Desta forma, propõe-se estudar as seguintes hipóteses:

**H1:** O Capital Humano (CH) está directa e positivamente relacionado com o Capital Estrutural (CE);

**H2:** O Capital Humano (CH) está directa e positivamente relacionado com o Capital Relacional (CR);

**H3:** O Capital Estrutural (CE) está directa e positivamente relacionado com o Capital Relacional (CR);

**H4:** O Capital Humano (CH) está directa e positivamente relacionado com o Desempenho Organizacional (DO);

**H5:** O Capital Relacional (CR) está directa e positivamente relacionado com o Desempenho Organizacional (DO);

**H6:** O Capital Estrutural (CE) está directa e positivamente relacionado com o Desempenho Organizacional (DO);

Todas as hipóteses estão corroboradas na literatura como se apresenta na figura seguinte.

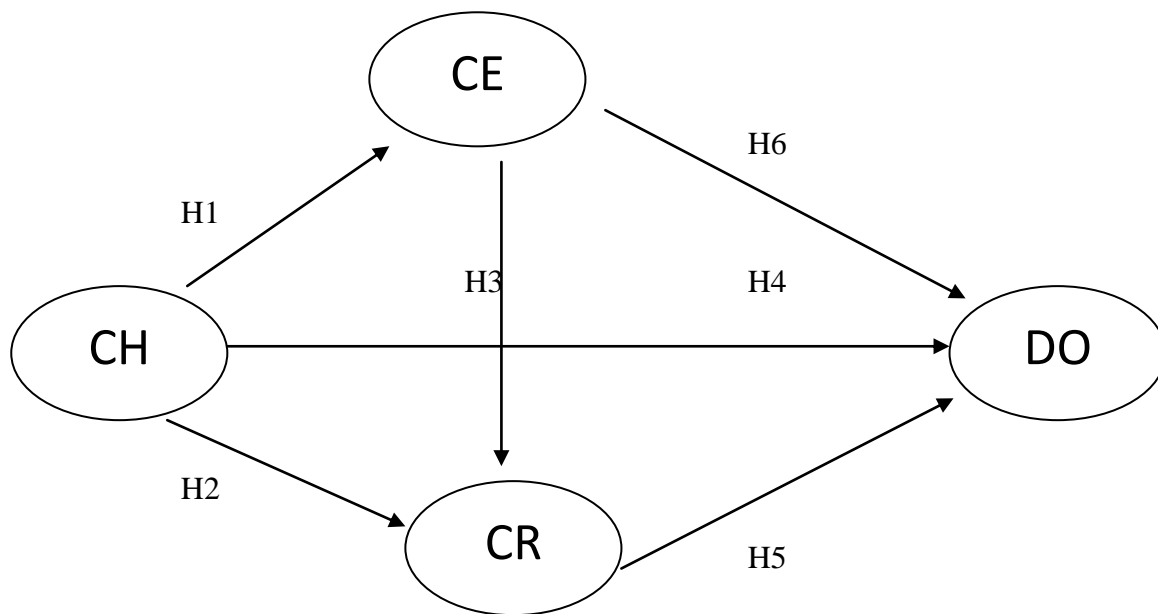
Hipóteses	Justificação	Autores
H1 (CH → CE)	O CH transforma-se em CE quando a organização promove a partilha de conhecimento individual, conduzindo à aprendizagem colectiva.	Stewart, 1998; Bontis et al., 2000.
H2 (CH → CR)	Empregados satisfeitos têm efeito positivo na satisfação, lealdade e retenção de clientes.	Kaplan & Norton, 1997; Bontis & Fitz-enz, 2002.
H3 (CE → CR)	Estruturas achatadas e flexíveis são mais rápidas na resposta ao mercado, facilitando a comunicação e as relações de longo prazo.	Davenport & Prusak, 1998; Mintzberg, 1995.
H4 (CH → DO)	Importância dos recursos humanos na criação de vantagem competitiva.	Edvinsson & Malone, 1999.
H5 (CR → DO)	Os clientes são importantes não só pelas vendas, mas também porque o seu feedback promove a renovação do conhecimento, levando assim a um aumento do desempenho organizacional.	Salmon, 1996; Stewart, 1998.
H6 (CE → DO)	Qualquer que seja a indústria, existe uma relação positiva entre o capital estrutural e o desempenho organizacional.	Bontis, 1996; Bontis et al., 2000.

**Figura 11:** As correlações das hipóteses de investigação. Fonte: Elaboração própria.

Como referido anteriormente, o ponto de partida para formular as hipóteses foi assumir que as componentes do capital intelectual estão inter-relacionadas e influenciam o desempenho Organizacional. O tipo de investigação a seguir é correlacional pois permite analisar a natureza e força das relações analisadas. Existem múltiplos factores que

influenciam as variáveis envolvidas no estudo, mas não se pretende estabelecer causalidade, mas sim testar a natureza das relações. A pesquisa correlacional é um valioso instrumento de investigação, pois pretende identificar factores associados e não pretende estabelecer relações de causa-efeito (Serekan, 2000). Pensa-se que estas correlações se vão verificar na indústria farmacêutica portuguesa.

Uma vez já apresentado o problema de investigação e formuladas as hipóteses, vai ser definido o modelo de investigação. Será apresentada esquematicamente a rede de inter-relações entre as componentes do capital intelectual e o desempenho organizacional, estabelecidas nesta investigação (figura 12).



**Figura 12:** O modelo de investigação

### 3.5 – O questionário e a recolha de dados

Segue-se a aplicação de um questionário (Anexo 1), para a recolha de dados dos vários laboratórios farmacêuticos e o seu posterior tratamento e análise estatística, com a finalidade de recolher evidência que permita testar as hipóteses de pesquisa. O questionário original foi desenvolvido por Bontis (1997), sendo posteriormente utilizado em dois contextos internacionais diferentes: (i) no Canadá (Bontis, 1998) e; (ii) na Malásia (Bontis et al., 2000). Também em Portugal este questionário já foi utilizado<sup>56</sup> na área da banca (Cabrita, 2006) e na área contabilística (Martins, 2004). Alguns autores, enfatizam a importância de

<sup>56</sup> Com algumas alterações ao original.

utilizar medidas já analisadas noutros trabalhos (Peter, 1981) pois aumenta a probabilidade de validação da investigação.

A opção pelo questionário deveu-se às vantagens da sua aplicação, por um lado, a facilidade de descrição das características da população, por outro, sendo uma ferramenta estandardizada possibilita a interpretação dos resultados e por fim, permite uma grande variedade de questões sobre determinado tema (Babbie, 1995). O questionário é anónimo, para que os respondentes tenham um maior sentido de “segurança”, não tendo qualquer receio de dar respostas verdadeiras (Hill & Hill, 2002). O questionário é composto por um grupo de 71 questões fechadas iguais para todos os indivíduos. Desta forma, os inquiridos escolhem a sua resposta entre as alternativas apresentadas. Esta situação auxilia o investigador pois permite codificar a informação para uma análise posterior mais facilitada.

As questões são curtas, não ultrapassando, em média, as 20 palavras de extensão. Para evitar o enviesamento, foram excluídas questões com sub-questões no seu interior, assim como questões ambíguas e tendenciosas (Sekaran, 2000). Respeitou-se igualmente questões na forma negativa, tal como a literatura sugere, para evitar que os inquiridos respondam de forma mecânica.

O questionário utiliza a escala de Likert de 5 pontos, que representam respostas alternativas de uma escala de avaliação. O número de respostas alternativas (5) é considerado razoável, uma vez que é normal utilizar-se um número de respostas compreendido entre 2 e 9 (Hill & Hill, 2002). As respostas alternativas acompanham a ordem numérica, desde 1 “Discordo totalmente” até 5 “Concordo totalmente”. A resposta que remete para a situação de indiferença situa-se no meio da escala e corresponde ao número 3 “Não concordo, nem discordo”.

A recolha total dos dados decorreu durante o primeiro trimestre de 2011. Por uma questão estratégica, os Delegados de Informação Médica de diferentes laboratórios farmacêuticos a nível nacional serviram de intermediários para distribuir os questionários às respectivas chefias intermédias. Os questionários foram acompanhados por uma carta de apresentação (Anexo 2) dirigida ao respondente que incluía uma abordagem ao tema do capital intelectual (Hill & Hill, 2002). O texto apelava à participação dos respondentes, garantindo o seu anonimato e confidencialidade. Finalizava com o agradecimento pela contribuição dada para este estudo académico. Dos 250 questionários distribuídos obtiveram-se 50 respostas.

### **3.6 -A operacionalização das variáveis**

Os constructos ou variáveis latentes são conceitos definidos pelo investigador que, não sendo directamente observáveis, são definidos a partir de um conjunto de outras variáveis que são observadas e medidas (Hill & Hill, 2002). Neste sentido, será analisado o capital intelectual (variável latente) através de um conjunto de variáveis designadas para o efeito: Capital Humano (CH), Capital Estrutural (CE), Capital Relacional (CR) e Desempenho Organizacional (DO), conforme evidencia o Anexo 3.

### **Capítulo III:**

#### **Análise dos dados**



## **1 - Justificação dos cálculos**

Foi efectuado o estudo dos dados omissos (Allison, 2002). Os dados omissos são questões a que o sujeito não respondeu, por motivo desconhecido. Foi feito o seu estudo por sujeito e por item, incidência e distribuição. Para decidir qual a estratégia mais adequada levou-se em consideração o facto de os dados omissos terem ou não uma distribuição aleatória e terem ou não uma incidência superior a 10% (valor acima do qual os autores referem maiores probabilidades de enviesamento dos dados). Os dados omissos foram estimados com o procedimento *EM* disponível no SPSS. O método expectation-maximization algorithm (*EM*) foi desenvolvido por Dempster, Laird e Rubin (1977) e recorre a um processo interactivo de cálculo das médias, matrizes de covariância e correlações de variáveis intervalares com dados omissos. O *EM* faz inferências baseado no cálculo de máxima verosimilhança.

O Little MCAR *test* foi usado para testar se os dados omissos tinham uma distribuição *Missing Completely at Random* (MCAR). Trata-se de um teste de Qui-quadrado para verificar a completa aleatoriedade dos dados omissos. Se o valor de *p* não for significativo então podemos assumir a completa aleatoriedade dos dados omissos.

Na análise das propriedades métricas do instrumento para cada item foi calculada a média, desvio-padrão e correlação corrigida do item com a escala (excepto o próprio item). Como princípio foram consideradas adequadas correlações iguais ou superiores a .30.

Um item é homogéneo relativamente a um teste se tende a medir o mesmo que os restantes itens do teste (Cueto, 1993). O índice de homogeneidade é obtido através da correlação do item com o teste quando é eliminada a influência desse item da pontuação total do teste (correlação item-total corrigida) (Muñiz, 2003, Vallejo, Sanz & Blanco, 2003). Outra designação encontrada na literatura é a de índice de discriminação (Muñiz, Fidalgo, Cueto, Martinez & Moreno, 2005). Nas palavras de Muñiz (2003) diz-se que um item tem poder discriminativo se distingue, discrimina, entre sujeitos que obtêm pontuações altas num teste e aqueles que obtêm pontuações baixas.

Foi também calculado o valor da consistência interna através do alfa de Cronbach, procedimento considerado como a melhor estimativa da fidelidade de um teste (Nunnally, 1978; Anastasi, 1990; Cronbach, 1951, 1990). Para diversos autores um valor de alfa igual ou superior a .80 é considerado bastante bom (Nunnally, 1978; Cronbach, 1951; Moore, 1983). DeVellis (1991) apresenta uma proposta de análise do alfa de Cronbach mais detalhada:

alfa < .60 → inaceitável

.60 < alfa < .65 → indesejável

.65 < alfa < .70 → minimamente aceitável  
.70 < alfa < .80 → respeitável  
.80 < alfa < .90 → muito bom  
.90 < alfa → ponderar redução do nº de itens

A decisão sobre quais as provas estatísticas a utilizar foi antecedida pelo estudo da distribuição das variáveis. Para o efeito foi analisada a distribuição através da sua representação gráfica em histogramas, calculado o teste Shapiro-Wilk, calculada a assimetria estandardizada (assimetria/erro da assimetria) (Cramer, 1997). Podemos considerar a distribuição como tendencialmente simétrica se a assimetria estandardizada (AE) for igual ou inferior a dois. Uma *rule of thumb* mais conservadora consiste em aceitar distribuições em que a assimetria e o achatamento não sejam superiores a 1 (Bulmer, 1979). O teste de Shapiro-Wilk (Hill & Lewicki, 2006) é específico para avaliar a plausibilidade da normalidade de uma variável aleatória subjacente à amostra aleatória. É específico para esta distribuição, sendo por este motivo mais potente que outros testes como, por exemplo, o de Kolmogorov-Smirnov ou do Qui-quadrado. Tem a vantagem adicional de não necessitar que média da população da qual a amostra foi retirada ou o desvio padrão sejam especificados. Não tendo sido observada uma distribuição normal das variáveis, na correlação foram comparados os resultados da prova de Pearson com a sua alternativa não paramétrica a prova de Spearman. Na regressão foi estudada a distribuição dos resíduos. Os cálculos foram efectuados no pacote estatístico SPSS 19.0.

## **2 - Preparação dos dados**

Começou-se por analisar os dados omissos. São considerados dados omissos as respostas em branco nos instrumentos de recolha de dados. Foi efectuado o estudo da incidência por sujeito por variável. Foram identificados dois sujeitos com mais de 10% de dados omissos (29.6% e 33.6%, respectivamente) e foram, por isso, excluídos das análises, passando a amostra a ser constituída por 48 observações. A percentagem máxima de omissos numa única variável foi 4.2%.

A distribuição dos omissos foi testada com o Little's MCAR *test* que obteve um valor não significativo ( $\chi^2(559)=180.045$ ,  $p=1$ ), o que permite concluir terem os dados omissos uma distribuição completamente aleatória (MCAR). A sua estimação foi feita com recurso ao EM, procedimento disponível no SPSS 19.0.

Considerados os constructos capital humano, capital relacional, capital estrutural, capital intelectual e desempenho organizacional, foi necessário expressar cada um através de um índice numérico obtido a partir dos respectivos indicadores. A obtenção deste índice carece de prévia demonstração das suas propriedades métricas, são essas as análises que apresentamos em seguida.

O tamanho da amostra ( $n=48$ ) não é adequado à utilização de análise factorial para o estudo da dimensionalidade. Para efectuar uma análise factorial exploratória é recomendável um rácio item/sujeito de pelo menos 5 e um  $n \geq 100$  (Hair et al., 1995; Hatcher, 1994; Gorsuch, 1983; Bryant, & Yarnold, 1995). Não foi, por este motivo, efectuado o estudo da dimensionalidade dos indicadores de cada constructo. Assumiu-se como ponto de partida que se tratam de medidas unidimensionais (Cuesta, 1996).

Cada constructo ou variável latente foi operacionalizado através de um conjunto de itens que denominados de escala por se obter um índice numérico, a partir deste conjunto de indicadores. Para cada escala foi calculada a média e o desvio-padrão de cada indicador ou item, assim como a sua correlação corrigida com a respectiva escala. A correlação corrigida é a correlação de Pearson do item em estudo com a escala a que pertence depois de excluído o seu efeito (somatório dos itens que compõem a escala sem o item em estudo). Foi ainda calculado o valor do alfa de Cronbach, que é uma medida de consistência interna e também a melhor estimativa da fidelidade.

### **3-Análise das propriedades métricas do instrumento**

Para encontrar o conjunto de itens mais homogéneos, e que por isso melhor contribuíssem para a medida, foi calculada a correlação corrigida para cada um dos itens e o alfa de Cronbach da escala que seria obtido se esse item fosse excluído. Foram excluídos um a um, e de forma progressiva, os itens com correlações inferiores a .30 e em cada passo foi estudado o seu impacto no valor do alfa de Cronbach. O objectivo foi obter uma medida tendencialmente unidimensional e que simultaneamente representasse o constructo e o operacionalizasse adequadamente.

Em anexo é apresentado a representação gráfica da distribuição das respostas pelas opções em cada item e a uma tabela com os valores mínimos, máximos médios e desvios-padrão. Esta apresentação está organizada por escala.

### 3.1 - Escala de Capital Humano

Na escala de capital humano iniciamos os cálculos com 18 itens (Anexo 4) até obtermos uma medida consistente em que todos os itens contribuem de forma positiva para a medida. Foram excluídos 4 itens (13, 1, 12 e 10, pela ordem de exclusão) todos com correlações corrigidas inferiores a .30 (-.02, -.08, .14, .18, respectivamente).

O valor do alfa de Cronbach aumentou de .75 para .79. O valor mínimo da correlação corrigida foi de .30 com uma média de .41. A média da escala foi 59.43 ( $DP=4.48$ ). Para poder comparar as pontuações obtidas nas escalas foi calculada a média reduzida que é obtida pela divisão da pontuação do sujeito pelo número de itens. A amplitude teórica das pontuações passa a ser a amplitude da escala de resposta. Neste caso a média reduzida foi de 3.38 ( $DP=4.86$ ).

**Tabela 1:** Médias, desvios-padrão e correlação corrigida da escala capital humano

Itens	Média	<i>DP</i>	<i>r<sup>a</sup></i>
CH2	4.27	.54	.30
CH3	4.33	.66	.37
CH4	4.23	.72	.40
CH5_inv	4.19	.79	.36
CH6	4.26	.67	.45
CH7	4.21	.54	.45
CH8	4.36	.56	.37
CH9	4.19	.49	.32
CH11	4.35	.60	.33
CH14_inv	4.06	.78	.48
CH15	4.85	.50	.38
CH16	4.77	.59	.58
CH17_inv	2.60	.57	.43
CH18	4.75	.56	.48

<sup>a</sup> Correlação corrigida

### 3.2 - Escala de Capital relacional

A escala de capital relacional também tem originalmente 18 itens (anexo 5). O procedimento seguido foi o mesmo que para a escala anterior mas um maior número de indicadores foram obtendo correlações corrigidas inferiores a .30. Foram consecutivamente excluídos os itens com mais baixas correlações corrigidas até ao apuramento de uma medida

com 9 itens. Foram excluídos, por esta ordem, os itens 12, 9, 6, 17, 5, 10, 15, 16 e 2, com as correlações de .00, .01, -.01, -.06, -.09, .07, .04, .13, e .20, respectivamente.

O valor do alfa de Cronbach sofreu um incremento de .64 para .79. a média foi de 28.71 (DP=3.53). A média das correlações corrigidas foi de .47. A média corrigida da escala foi 3.19 (DP=0.39). Como podemos observar subsiste ainda um indicador com uma correlação corrigida inferior a .30, porém metade dos itens já tinham sido descartados e poderia começar a ficar em causa a representatividade do constructo. Neste contexto, e porque a exclusão do item não trazia um incremento ao alfa de Cronbach, ou seja, o item não degrada a medida, o item foi mantido.

**Tabela 2:** Médias, desvios-padrão e correlação corrigida da escala capital relacional - 1

Itens	Média	DP	$r^a$
cr1	4.29	.50	.32
cr3	3.46	.50	.34
cr4	3.38	.49	.44
cr7	3.67	.56	.58
cr8	3.77	.52	.21
cr11	3.67	.63	.57
cr13	1.46	1.01	.64
cr14_inv	1.29	.80	.67
cr18	3.73	.61	.50

<sup>a</sup> Correlação corrigida

Na impossibilidade de utilizar neste estudo a análise factorial para determinar a dimensionalidade da escala e face ao facto de 9 dos 18 itens não serem homogéneos relativamente à escala apurada resolvemos verificar se estes 9 itens excluídos eram homogéneos entre si. Encontramos então uma segunda medida composta por 4 itens e que obtiveram um alfa de Cronbach de .75, com uma média das correlações de .56. A média desta subescala foi de 17.45 (DP=1.72). A média reduzida foi de 4.36 (DP=.43).

**Tabela 3:** Médias, desvios-padrão e correlação corrigida da escala capital relacional 2

Itens	Média	DP	$r^a$
cr2	3.57	.61	.43
cr15	4.79	.58	.78
cr16	4.27	.57	.45
cr17	4.81	.49	.59

<sup>a</sup> Correlação corrigida

### 3.3 - Escala de Capital estrutural

Na escala de capital estrutural, dos 16 itens iniciais (Anexo 6) foram apurados 10. Foram excluídos os itens 13, 10, 7, 14, 4, 15 com as correlações corrigidas de -.02, -.09, .08, .08, .21, .24, respectivamente.

Os 10 itens seleccionados obtiveram um alfa de Cronbach de .83. A correlação de mais baixa magnitude foi .38 e em média .58.

A escala obteve uma média de 23.70 (DP=3.62), sendo a média reduzida de 2.37 (DP=0.36).

**Tabela 4:** Médias, desvios-padrão e correlação corrigida da escala capital estrutural

Itens	Média	DP	$r^a$
ce1	3.23	.47	.81
ce2_inv	1.25	.56	.73
ce3	3.81	.57	.35
ce5	3.17	.56	.50
ce6	3.17	.38	.54
ce8_inv	1.15	.36	.69
ce9	4.13	.39	.62
ce11_inv	1.13	.39	.47
ce12_inv	1.10	.31	.38
ce16	1.57	1.20	.70

<sup>a</sup> Correlação corrigida

### 3.4 - Escala de percepção do capital intelectual

O constructo percepção do capital intelectual foi operacionalizado com recurso a 12 indicadores (Anexo 7). Oito destes indicadores foram seleccionados por apresentarem índices de homogeneidade adequados e no seu conjunto uma boa consistência interna.

Foram excluídos os itens 1, 3, 10, e 7 com correlações corrigidas de .18, .03, .25 e .18, respectivamente. A alfa foi inicialmente de .69 tendo atingido o valor de .79 com a exclusão dos 4 itens. As correlações corrigidas obtiveram uma média de .50. Uma correlação (item 6) obteve uma correlação corrigida inferior mas próxima a .30, porém a sua exclusão já não contribuía de forma relevante para aumentar a consistência interna da escala.

A escala teve uma média de 39.16 (DP=1.70) e uma média reduzida de 4.90 (DP=0.21).

**Tabela 5:** Médias, desvios-padrão e correlação corrigida da escala da percepção do capital intelectual

Itens	Média	DP	$r^a$
m2	4.81	.53	.65
m4	4.88	.33	.59
m5	4.94	.24	.48
m6	4.98	.14	.28
m8	4.94	.24	.31
m9	4.85	.41	.50
m11	4.88	.33	.59
m12	4.90	.31	.61

<sup>a</sup> Correlação corrigida

### 3.5 - Escala de desempenho organizacional

Quatro dos sete indicadores (Anexo 8) do desempenho organizacional apresentaram uma adequada homogeneidade e no seu conjunto boa consistência interna.

Foram excluídos os itens 1, 6 e 7 com correlações corrigidas de -.13, .18, .04, respectivamente. O alfa de Cronbach aumentou de .54 para .82. A correlação mínima foi .53 e a média das correlações foi .66.

A média da escala foi de 17.98 (DP=4.31) e a média reduzida foi 4.49 (DP=1.08).

**Tabela 6:** Médias, desvios-padrão e correlação corrigida da escala de desempenho organizacional

Itens	Média	DP	$r^a$
do2	4.88	1.48	.61
do3	4.60	1.11	.72
do4	4.15	1.20	.79
do5	4.35	1.49	.53

<sup>a</sup> Correlação corrigida

### 3.6 - Estudo da relação entre as variáveis

As variáveis em estudo apresentaram distribuições bastante assimétricas, todas com valores significativos no teste de normalidade Shapiro-Wilk. Também para todas as escalas a assimetria estandardizada foi superior a dois. Foram tentadas transformações das variáveis ( $\log_{10}$  e  $Inv$  conforme a distribuição) mas sem sucesso.

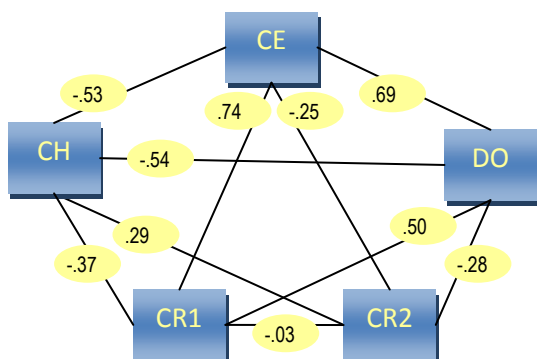
Foram feitas correlações de Pearson e Spearman e confrontados os resultados e na regressão foi testada a normalidade dos resíduos.

**Tabela 7:** Matriz de correlações entre escalas (correlação de Pearson)

	CH_total	CR1_total	CR2_total	CE_total	M_total	DO_total
CH_total	1					
CR1_total	-.37*	1				
CR2_total	.29*	-.03	1			
CE_total	-.53**	.74**	-.25	1		
M_total	.32*	-.43**	.63**	-.60**	1	
DO_total	-.54**	.50**	-.28	.69**	-.54**	1

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

A matriz de correlações de Spearman é apresentada no anexo 9. A única diferença a salientar entre as duas matrizes é na correlação entre CR2 e DO que é significativa ( $p < .05$ ) com a correlação de Spearman mas não de Pearson, ainda assim as magnitudes têm valores muito aproximados (.28 e .30).



**Figura 13:** Contribuição do capital humano, capital estrutural e capital relacional no desempenho organizacional



**Tabela 8:** Regressão do capital humano, relacional estrutural e intelectual no desempenho organizacional

Variável	M	DP
CH	4.25	0.32
CR1	3.19	0.39
CR2	4.36	0.43
CE	2.37	0.36
M	4.90	0.21
DO	4.50	1.08

$R^2=.54$	$R_{ajustado}^2=.49$	$F(5,47)=10.030, p=.000$
-----------	----------------------	--------------------------

Predictor	$\beta$	$t$	$P$
CH	-.253	-1.994	.053
CR1	-.023	-0.140	.889
CR2	.051	0.347	.731
CE	.443	2.342	.024*
M	-.235	-1.372	.177

\* $p<.05$ 

A equação de regressão foi significativa ( $F(5,47)=10.030, p=.000$ ) e explica 54% da variância total. Apenas o CE é predictor do DO. Os resíduos estandardizados apresentaram uma distribuição normal (Shapiro-Wilk (48) =.979,  $p=.545$ ).

#### 4 - Discussão dos resultados

Para cumprir o objectivo do estudo, foi testado empiricamente a validade das relações entre os constructos, propostas no capítulo II. No ponto anterior foram analisados os dados agora ir-se-ão discutir os resultados no âmbito das hipóteses de investigação.

##### 4.1 - A relação entre capital humano e capital estrutural

A hipótese de investigação H1 previa a existência de uma relação positiva entre o capital humano e o capital estrutural, no entanto, os resultados do estudo não validam esta hipótese. Existe uma relação negativa ( $r = -.53$ ), mas significativa ( $p < .01$ ).

A literatura defende que o capital humano constrói e alimenta o capital estrutural, apresentando-se como um elemento fundamental para qualquer interacção social (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Neste estudo feito à indústria farmacêutica, verificou-se precisamente o contrário, isto é, quanto mais elevadas forem as competências, conhecimentos e aptidões dos indivíduos, menos eles as transmitem para a organização. Esta situação pode ser vista como

uma forma de defesa por parte dos colaboradores, no sentido de serem os únicos detentores do conhecimento, não correndo o risco de poderem ser substituídos nas suas funções. Ao guardarem para si determinados “segredos profissionais”, tornam-se inimitáveis. No entanto, este stocks de conhecimentos que existem nos indivíduos e que não são codificados não se transformarão em conhecimento organizacional e jamais irão afectar positivamente o desempenho organizacional. Para além da atitude de defesa, também pode ser mencionado o facto de ser um processo moroso e desinteressante devido à necessidade constante de actualizar as bases de dados informáticas.

#### **4.2 - A relação entre capital humano e capital relacional**

O capital humano influencia positivamente uma parte do capital relacional ( $r=0.29$ ) e negativamente a outra parte ( $r=-.37$ ), sendo ambos significativos ( $p<.05$ ).

A satisfação, a lealdade e retenção dos clientes, estão positivamente relacionadas com os conhecimentos e competências dos empregados (Bontis & Fitz-enz, 2002). Esta relação entre capital humano e capital relacional é especialmente importante no sector farmacêutico. Num mercado onde os investimentos das farmacêuticas são muito semelhantes (a nível de patrocínios para congressos, livros científicos, sessões clínicas, brindes publicitários, prémios de investigação científica e colaboração para reestruturação de serviços clínicos), torna-se imprescindível haver um elemento de diferenciação e este está na relação que é criada entre o representante do laboratório e o respectivo cliente. Possuir determinadas informações (como os hobbies do cliente, datas importantes, potencial de prescrição), dispor de material científico relevante (novas moléculas e artigos científicos) são as ferramentas necessárias para captar a atenção e respeito por parte do profissional. Só assim se estabelece o perfil do cliente e se escolhem as melhores estratégias a adoptar. É da relação diária que se vão estabelecendo elos de cumplicidade e confiança. Até aqui falou-se dos clientes, no entanto não convém descuidar as relações estabelecidas com outras instituições, nomeadamente com o estado - através dos diferentes ministérios, no que se refere às participações e políticas de regulamentação dos medicamentos e com os fornecedores - para garantir a existência de stocks de medicamentos.

A relação pode ser afectada negativamente quando alguns colaboradores utilizam uma política agressiva no sentido de denegrirem os produtos da concorrência e mostrando-se irredutíveis na certeza de que os seus são os melhores. Ora este género de postura vai fazer

com que alguns clientes não se sintam confortáveis com este género de diálogo e cheguem mesmo a desconfiar da veracidade de alguns argumentos.

Nesta época de incertezas que se estão a operar no sector farmacêutico motivadas pelas fusões e aquisições muitos colaboradores sentem-se inseguros e desmotivados, fazendo transparecer esse estado de espírito para os seus clientes. Esta situação é prejudicial pois os clientes apercebem-se da fragilidade em que o laboratório se encontra. É igualmente um facto que, com a diminuição dos quadros das empresas, cada colaborador tenha um território mais vasto, não permitindo um contacto tão frequente como o desejável. Esta situação leva inevitavelmente a um abalo na relação estabelecida até então.

#### **4.3 - A relação entre capital estrutural e capital relacional**

A hipótese de investigação H3 previa a existência de uma relação positiva entre o capital estrutural e o capital relacional. Os resultados do estudo por um lado validam esta hipótese ( $r = .74$ ) com uma relação significativa ( $p < .01$ ) e por outro lado não validam ( $r = -.25$ ) apresentando valores não significativos.

Fazer uma boa selecção do painel médico, actualizar as fichas dos clientes, conhecer as relações anteriores da empresa com o cliente, são medidas que podem ser tomadas para favorecer o relacionamento interpessoal. Dispor de uma intranet que possa ser consultada a qualquer momento por qualquer funcionário para esclarecer dúvidas não só de gestão de recursos humanos, como também de RCMs de produtos pode igualmente fornecer as informações necessárias para debater determinados temas com os clientes. Existe igualmente nas farmacêuticas um departamento médico e linha de apoio cliente, sempre pronto a esclarecer dúvidas relacionadas com os medicamentos. Quanto mais a empresa dispuser na sua base de dados este género de informação, mais preparada fica para o contacto interpessoal. Assim sendo, as organizações têm de criar rotinas e processos organizacionais eficientes, para melhor satisfazerem os seus clientes.

As farmacêuticas têm uma actividade extremamente competitiva, exigente e sofisticada, com ciclos de inovação muito curtos. Por isso, a par do desenvolvimento de tecnologias e produtos, os laboratórios têm de estar sensíveis à construção de um compromisso organizacional orientado para a prática sistemática da inovação. Esta inovação pode ser feita com acções promocionais diferenciadas.

Verificou-se que o capital estrutural se correlaciona negativamente com o capital relacional 2, esta situação verifica-se devido ao facto de quanto mais burocrática for a

organização (a nível de regras e procedimentos) maior é o tempo dispendido na resolução de problemas.

#### **4.4 - A relação entre capital humano e desempenho organizacional**

A hipótese 4 pressupunha uma relação positiva entre capital humano e desempenho organizacional. O estudo efectuado na indústria farmacêutica veio precisamente demonstrar o contrário, por isso esta hipótese não se verifica ( $r=-.54$ ). Todavia a relação é significativa ( $p < .01$ ).

O recrutamento e selecção são aspectos relevantes no desenvolvimento do capital humano, contudo contratar os melhores e mais brilhantes funcionários parece não ser suficiente. Recrutar os melhores profissionais do mercado só poderá ser útil na medida em que estes têm uma maior capacidade de entendimento (Cohen & Levinthal, 1990) e neste sentido, quanto melhor for o stock de conhecimento, maior será a capacidade dos indivíduos para compreenderem o ambiente organizacional e entenderem as necessidades dos clientes, implementando novos produtos e novos processos. Note-se que, muitas vezes, não são as competências pessoais que levam ao desempenho organizacional, mas sim a existência de factores externos, que dependem da política e cultura de cada laboratório, nomeadamente acções diferenciadoras a nível de investimento financeiro, preços dos medicamentos genéricos e campanhas feitas nas farmácias.

Cada vez é menor o tempo disponível para os representantes dos laboratórios poderem promover os seus produtos, o que faz com que a mensagem não seja difundida como se pretendia o que leva a uma diminuição do desempenho organizacional.

#### **4.5 - A relação entre o capital relacional e desempenho organizacional**

Na hipótese 5 previa-se a existência de uma relação positiva entre capital relacional e desempenho organizacional. Os resultados da investigação, por um lado, confirmam a hipótese ( $r=.50$ ) sendo a relação significativa. Por outro lado, os resultados apresentam uma relação negativa ( $r=-.28$ ) e não significativa.

A maneira como cada colaborador dignifica a marca da sua empresa e consegue transmitir de forma clara as características diferenciadoras dos seus produtos sem atacar de forma agressiva a concorrência, conduz a que haja uma melhoria nos relacionamentos com os seus parceiros comerciais. A transmissão desta imagem de qualidade e rigor vai fazer com que o

cliente tenha confiança no produto e seja um potencial prescritor, traduzindo-se num aumento de vendas.

A relação inversa entre o capital relacional 2 e o desempenho organizacional, é baseada no facto de o mercado farmacêutico ser muito concorrencial e os clientes que são “amigos de um laboratório” também serem “amigos de laboratórios concorrentes” fazendo com que muitas vezes, os representantes acreditem ou queiram acreditar na relação inabalável com o seu cliente considerando-a como um dado adquirido, não fazendo nada para procurar novos clientes ou novos segmentos de mercado. Desta forma, os resultados das vendas vão ficar aquém das expectativas criadas pelas empresas, levando a uma diminuição do seu desempenho organizacional.

#### **4.6 - A relação entre capital estrutural e desempenho organizacional**

A hipótese de investigação H6 preconiza a existência de uma relação positiva entre capital estrutural e o desempenho organizacional. Os resultados apresentados mostram uma relação positiva ( $r=.69$ ) e significativa ( $p<.01$ ) sendo o capital estrutural o único predictor do desempenho organizacional.

Alguns autores (Davenport, Prusak & Wilson, 2003) alegam que só a organização pode converter o conhecimento em desempenho. A indústria farmacêutica, possui uma base de dados sempre actualizada e fiável dos seus parceiros de negócio: médicos, farmacêuticos, enfermeiros, entre outros. Aqui podem ser encontrados dados como o local de trabalho dos clientes, a sua especialidade médica, o potencial de prescrição, bem como outras informações específicas de cada parceiro de negócio. A informação sobre o targeting por produto permite igualmente fazer uma selecção dos produtos que determinado cliente dá preferência em detrimento de outros. A nível da base de dados de vendas, estas podem ser obtidas a qualquer momento, bem como a zona geográfica que originou a venda.

Este capital estrutural, na sua forma explícita, permite aos colaboradores delinearem a sua estratégia de acção relativamente à concorrência. São informações que ficam explicitadas nas bases de dados que tornam possível a um novo colaborador obter informações preciosas para desempenhar da melhor forma a sua tarefa. Para além deste capital estrutural na sua forma explícita, existe ainda o capital estrutural tácito, que está presente na linguagem e códigos que são utilizados entre os colaboradores da empresa, sem que determinadas regras tenham sido explicitadas pela mesma.

As organizações devem apoiar, sempre que possível, os seus colaboradores através de sistemas de informação, infra-estruturas, rotinas e cultura para permitir a transferência de conhecimento. Verificamos assim que o conhecimento e competências individuais de nada servem à empresa se não forem transformados em propriedade da empresa.

## **Capítulo IV:**

### **Conclusões**

Neste último capítulo, prossegue-se com as conclusões sobre o problema de investigação e sobre as hipóteses de investigação. De seguida, será referido o contributo para a gestão, serão apresentadas as limitações do estudo e, por fim, serão sugeridas pistas de investigação futura.

O problema de investigação consiste em saber se o capital intelectual conduz a um desempenho organizacional superior nas empresas do sector farmacêutico português. Para tal foi utilizado um modelo baseado nas inter-relações das componentes do capital intelectual e o desempenho organizacional. O modelo foi suportado e relativamente ao problema de investigação foram tiradas 4 conclusões:

A primeira, baseia-se na importância de esclarecer a forma como os vários aspectos do capital intelectual se relacionam entre si. Para tal, torna-se necessário elaborar um estudo que inclua outras variáveis relacionadas com o funcionamento da organização permitindo assim identificar os factores potenciadores e inibidores do desempenho organizacional.

A segunda conclusão reside no facto de o valor organizacional ser criado através das interacções entre as componentes do capital intelectual e por isso, os investimentos feitos num recurso podem melhorar a produtividade dos outros recursos.

Conclui-se igualmente que as chefias-intermédias não atribuem a mesma importância ao capital humano, capital estrutural e capital relacional. Desta forma, cada organização faz a combinação dos intangíveis de forma a aumentar o seu desempenho organizacional.

Por fim, verificou-se que as chefias-intermédias reconhecem a presença de capital intelectual nos laboratórios, no entanto não sabem explorá-lo ou medi-lo. Os representantes das organizações acreditam que uma eficiente gestão do capital intelectual é um factor determinante do bom desempenho, do sucesso e competitividade das organizações. Verificou-se que as empresas detêm medidas de avaliação de desempenho não financeiras, mas, na realidade, na definição do seu modelo empresarial não dão tanta importância aos elementos do capital intelectual. Foram estas questões que obtiveram a média mais elevada e a mais baixa, respectivamente 4,9 pontos e 4 pontos na escala de Likert. Daqui se pode depreender que apesar de haver reconhecimento da importância cada vez maior dos intangíveis, as empresas farmacêuticas ainda não estão preparadas para introduzir os elementos do capital intelectual nas suas políticas. As chefias consideram igualmente necessário criar um conjunto de normas para identificar os bens intelectuais da empresa, (média de 4.85 pontos) em parte devido ao facto de concordarem que a capacidade informativa das demonstrações financeiras tem diminuído significativamente nos últimos anos. O mercado reconhece um valor superior ao valor contabilístico registado.



As organizações devem começar por fazer um levantamento dos seus potenciais condutores de valor. É fundamental avaliar a importância relativa de cada componente do capital intelectual, pois o desempenho organizacional é o resultado de uma complexa rede de elementos interdependentes que relacionados entre si e conduzem à criação de valor. Assim sendo, para além da existência de competências e recursos inimitáveis, os laboratórios deverão identificar o modo como estes se combinam.

Das seis hipóteses estudadas, apenas uma se verificou totalmente e outra parcialmente. Isto é o capital estrutural foi o único precursor do desempenho organizacional na indústria farmacêutica portuguesa. As classificações do médico por potencial de prescrição, o targeting dos produtos, as acções da concorrência são informações que devem ser transmitidas à empresa para que seja feita uma actualização constante das listagens permitindo a sua consulta a qualquer momento. São dados fundamentais, não só para quem anda na rua a divulgar os medicamentos, como também constituem excelentes orientações para os gestores de produto e departamento de marketing. Aplicar-se-ão melhores estratégias se a gestão de topo tiver conhecimento pleno do modo de funcionamento da base da estrutura hierárquica. O grande desafio que se coloca à gestão de topo enquanto elemento vital na alavancagem do capital humano para capital estrutural é incentivar e dar apoio aos seus colaboradores, no sentido de disseminar o conhecimento por toda a organização. O confronto de ideias gera inovação, mas nem sempre a organização sabe gerir este processo. É precisamente uma abordagem baseada no capital intelectual que vai facilitar o alinhamento entre os objectivos individuais e os objectivos organizacionais.

A indústria farmacêutica é um sector que vive um cenário de fusões e aquisições recente, pautada por fortes mudanças estruturais, choques culturais e desajustamento de políticas internas. A cultura organizacional vai sendo construída ao longo do tempo e resulta de um profundo conhecimento das capacidades internas, dos valores, da visão e das tradições de cada organização. O certo é que muitas farmacêuticas estão a ser afectadas, em termos culturais, o que se traduz em muitos casos numa perda da visão do conjunto. São precisamente estes processos de mudança recentes que promovem o pensamento estratégico junto da gestão de topo constituindo assim uma oportunidade para a introdução de uma visão de negócio orientada para o capital intelectual. Cabe aos laboratórios a tarefa de criar as condições para o desenvolvimento e crescimento do capital intelectual, pois ele é endógeno à organização. A relação entre capital relacional e desempenho organizacional verificou-se parcialmente, o que denota que este capital deve ser mais estudado e a sua operacionalização

revista e ampliada para ficar claro quais são os factores que contribuem positiva e negativamente.

Este estudo teve como principal limitação a fraca adesão dos participantes. Apesar dos esforços individuais feitos para obter um maior número de respostas, dos duzentos e cinquenta questionários enviados só cinquenta foram analisados. Este facto pode condicionar os resultados, por isso fica como sugestão futura, realizar este mesmo estudo numa amostra substancialmente superior que possa garantir a representatividade.

Outra limitação que foi observada prende-se com o facto de o ramo farmacêutico ser fortemente influenciado pela desejabilidade social e como tal houve uma inclinação das respostas para o lado positivo. O facto de ser um sector bem remunerado, com elevado nível de formação, contacto com clientes altamente qualificados, regalias sociais bem evidentes e ferramentas de trabalho sempre actualizadas faz com que as pessoas hiper-valorizem nas suas respostas este status. Esta situação levou grande parte dos inquiridos a responder da mesma forma, o que torna mais difícil fazer uma análise correlacional.

Esta tese é finalizada com a sugestão de desenvolver um modelo sobre gestão do capital intelectual que possa ser utilizado pelas empresas.

## **Referências bibliográficas**

- Allison, P. D. (2002). *Missing data. Sage University papers series on quantitative applications in social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Anastasi, A. (1990). *Psychological testing* (6th ed.). New York: Mc Millan.
- Antunes, M.T.P., & Martins, E. (2002). Capital intelectual: Verdades e mitos. *Revista de Contabilidade & Finanças*, (29), 41-54.
- Argote, L. (1999). *Organisational learning: creating, retaining and transferring knowledge*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica - APIFARMA (2007). *Relatório de actividades*. Recuperado em 26 Maio, 2011, de <http://www.apifarma.pt/publicacoes/rel/Documents/relatorio07.pdf>
- Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde - INFARMED, (2010). *Indústria farmacêutica em números*. Recuperado em 12 Junho, 2011, de [www.apifarma.pt/publicacoes/ifnumeros/Paginas/default.aspx](http://www.apifarma.pt/publicacoes/ifnumeros/Paginas/default.aspx).
- Babbie, E. (1995). *The practice of social research*. (7th ed.). USA: Wadsworth Publishing Company.
- Bacal, R. (2002). *Gestão empresarial do desempenho*. (A. Faria, Trad.). Lisboa: McGraw – Hill. (trabalho original em inglês publicado em 1999).
- Bandeira, A.M.A. (2010). *Activos intangíveis e actividades de I&D*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Boekestein, B. (2006). The relation between intellectual capital and intangible assets of pharmaceutical companies. *Journal of Intellectual Capital*, 7 (2), 241- 253.
- Boekestein, B. (2009). Acquisitions reveal the hidden intellectual capital of pharmaceutical companies. *Journal of Intellectual Capital*, 10 (3), 389-400.
- Bollen, L., Vergauwen, P., & Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43 (9), 1161-1185.
- Bontis, N. (1996). There`s a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Ivey Business Journal*, 60 (4), 41-47.
- Bontis, N. (1997). Intellectual capital questionnaire. *Institute of Intellectual Capital Research Inc*, Hamilton, Canada.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3 (1), 41-60.

Bontis, N. (2002) *Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital. the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.

Bontis, N., Keow, W.C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 85-100.

Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 223-247.

Brooking, A. (1997). *El capital intelectual - el principal activo de las empresas del tercer milenio*. (J. Guix, Trad.). Barcelona: Ed. Paidós Ibérica, S.A. (Trabalho original em Inglês publicado em 1996).

Bryant, F.B. & Yarnold, P.R. (1995). Principal-components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis. In L. G. Grimm, & P. R. Yarnold (Ed.). *Reading and understanding multivariate statistics* (pp. 99-136). Washington, DC: American Psychological Association.

Bryman, A., & Cramer, D. (1990). *Quantitative data analysis for social scientists*. London: Routledge.

Bulmer, M. G. (1979). *Principles of statistics*. New York: Routledge.

Cabrita, M.R.M. (2006). *Capital Intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português*. Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Cabrita, M.R. M. (2009). *Capital Intelectual e desempenho organizacional*. Lisboa: Lidel-Edições técnicas, Ltd.

Cabrita, M.R., & Bontis, N. (2008) Intellectual capital and business performance in portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43 (1-3), 212 -237.

Cardoso, L. (2007a). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (2), 191-211.

Cardoso, L. (2007b). *Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e o seu impacto no desempenho organizacional*. Coimbra: Editorial Novembro.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.

Cramer, D. (1997). *Basic statistics for social research*. London: Routledge.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.

- Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th ed.). New York: Harper Collins Pubs.
- Cuesta, M. (1996). Unidimensionalidad. In J. Muñiz. *Psicometría* (chap. 7, pp. 239-291). Madrid: Editorial Universitas.
- Cueto, E. (1993). *Introducción a la psicometría*. Madrid: Siglo XXI.
- Daum, J.H. (2005). Intangible assets-based enterprise management: a practical approach, Proceedings of 2005 PMA IC Symposium, Stern School of Business, New York University, Manhattan, 15 December 2005.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard School Press.
- Davenport, T. H., Prusak, L., Wilson, H.J. (2003). Who's bringing you for ideas and how are you responding? *Harvard Business Review*, 81 (2), 58-64.
- Dempster, A. P., Laird, N. M., & Rubin, D. B. (1977). Maximum likelihood from Incomplete Data via the EM Algorithm. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B* (39) 1-38.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development. Theory and applications*. London: Sage Publications.
- Dixon, J.R., Nanni, A.J., & Vollmann, T.E. (1990). *The new performance challenge: measuring operations for world-class competition*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Donkin, R. (1998, Janeiro 09). Year of the Knowledge worker. *Financial Times*.
- Dreger, A. (2000). Organizational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7 (4), 206-220.
- Drucker, P.F. (1959). Long-range planning: challenge to management science. *Management Science*, 5 (2), 238- 242.
- Drucker, P. (1992). *Gerindo para o futuro*. Difusão cultural.
- Eccles, R.G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69 (1), 131-137.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 20 (3), 366-373.
- Edvinsson, L., & Malone, M.S. (1999). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* (J. Cárdenas, Trad.). Barcelona: Gestión 2000. (Trabalho original em Inglês publicado em 1997).
- Félix, A.P., Esteves, J.G., & Ivo, R.S. (2005). Internacionalizar com qualidade, *Informar Portugal*, 3.

Fuller, J., & Farrington, J. (2001). *Da formação ao aperfeiçoamento do desempenho*. (M. Homem, Trad.). Coimbra: Quarteto. (trabalho original em Inglês publicado em 1999).

García-Cueto, E. (1993). *Introducción a la Psicometría*. Madrid: Siglo XXI.

Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (1995). *Multivariate data: Analysis with readings*. New Jersey: Prentice-Hall.

Hatcher, L. (1994). *A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equating modeling*. Cary, NC: SAS Institute.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Lovemen, G. W., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (1994) Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, March- April, 164 -174.

Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hill, T., & Lewicki, P. (2006). *Statistics – methods and applications. A comprehensive reference for science. Industry and data mining*. Tulsa: Stat Soft Inc.

Hitt, M.A. (2000). The new frontier: transformation of management for the new millennium. *Organisational Dynamics*, 28 (3), 7-17.

Horibe, F. (1999). *Managing knowledge workers – new skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization*. Toronto: John Wiley & Sons.

Hoskisson, R., Hitt, M., War, W., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3), 417-456.

Hudson, W. J. (1993). *Intellectual capital: How to build it, enhance it, use it*. New York: J.Wiley.

Instituto Nacional de Estatística - INE (2011). *Indústria e energia em Portugal 2008/2009*. Recuperado em 27 Julho, 2011, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes)

Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press.

Johnson, H.T., & Kaplan, R.S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

Kamath, G. B. (2008). Intellectual capital and corporate performance in Indian pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*, 9 (4), 684- 704.

Kampmeier, C. (1998). Intellectual capital: the new wealth of organizations. *Journal of Management Consulting*, 10 (1), 61.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.

Kaplan, R. S. (1986). Accounting lag: the obsolescence of cost accounting system. *Management Review*, 28 (2), 174-199.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1997). *A estratégia em acção – Balanced Scorecard* (L. Filho, Trad.). Rio de Janeiro: Ed. Elsevier Editora Ltda. (Trabalho original em Inglês publicado em 1996).

Kennedy, F.A. (1998). Intellectual capital in valuing intangible assets. *Team Performance Management*. 4 (4), 121-137.

Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (2), 213-229.

Knight, D.J. (1999). Performance measures for increasing intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 27 (2), 22-27.

Lathi, S., & Moilanen, R. (2004). Sharing of the tacit knowledge – a challenge of managing young and aging employees. Artigo apresentado na *19th Workshop on Strategic Human Resource Management*, HEC – PARIS, 22 e 23 Abril.

Little, R.J.A. (1988). Missing data in large surveys. *Journal of Business and Economic Statistics* 6, 287-301.

Malhotra, M., & Grover, V. (1998). An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*, 16, 407-425.

Marr, B. (2005). *Perspectives on intellectual capital – multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital: defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*. 10 (5), 551-569.

Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmilan.

Martins, J.L.P. (2004). *Capital Intelectual: uma análise exploratória*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Matos, F., & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (2), 233-245.

MEasuRing InTangibles to Understand and improve innovation Management (MERITUM). (2001). MEasuRing InTangibles to Understand and improve innovation Management – Final Report. *Project funded by the European Community under the Targeted Socio- Economic Research* (TSER).

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. (A. Brooker, Trad.). Lisboa: Publicações Dom Quixote. (Trabalho original em Inglês publicado em 1979).

- Moore, G. W. (1983). *Developing and evaluating educational research*. New York: Harper Collins Publishers.
- Muñiz, J. (2003). *Teoría clásica de los tests*. Madrid: Pirámide.
- Muñiz, J., Fidalgo, A.M., García-Cueto, E., Martínez, R.J., & Moreno, R. (2005). *Análisis de los ítems*. Madrid: La Muralla.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-246.
- Neves, J.C. (2002). *Avaliação de empresas e negócios*. Lisboa: McGraw-hill.
- Neely, A.D., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 80-116.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and where next. *International Journal of Operations and Production Management*, 19 (2), 205-228.
- Nonaka, I. (1991). The knowlwdge creating company. *Harvard Business review*, 69 (6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational Knowlwdge creation. *Organizational Science*, 1 (5), 14-37.
- Núñez, A.L., & Madam, E.N. (2002). Los activos intangibles y la categorizacion del know-how. *Comportamento organizacional e gestão*, 8 (1), 119-130.
- Nunnaly, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw-Hill.
- Oakland, J.S. (1999). *Total organizational excellence: achieving world class performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- O'Donnel, D., O'Regan, P., Coates, B., Kennedy, T., Kearly, B., & Berkery, G. (2001). Human interaction: the critical source of value in the intellectual age. *Proccedings of the 4th Worl Congress on Intellectual Capital*, Hamilton, Ontário, Canadá, Jan. 17-19.
- Ordóñez de Pablos, P. (2002). Evidence of intellectual capital measurement from Ásia, Europe and the Middle East. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 287- 302.
- Ordóñez de Pablos, P. (2004). Measuring and reporting structural capital: lessons from European learning firms. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (4), 629-647.
- Pensore, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Peter, J. P. (1981). Construct validity: a review of basic issues and marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 18, 133-145.



Petty, R. & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review measurement, reporting and management. *Journal of intellectual capital*, 1 (2), 155-176.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday & Company, inc.

Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.

Revsine, L., Collins, D.W., & Johnson, W.B. (1998). *Financial reporting and analysis*. New York: Paperback.

Richard, P., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital review measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (2), 155-176.

Rodrigues, H.S., Dorrego, P.F., & Jardon, C.F. (2010). The influence of human capital on the innovativeness of firms. *International Business & Economics Research Journal*, 9 (9), 53-63.

Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30 (3), 413-426.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C., & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital: navigating the new business landscape*. London: Macmillan.

Rummler, G. A., & Brache, A.P. (1995). *Improving performance: how to manage the white space on the organization chart*. San Francisco: Jossey – Bass.

Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 24 (2), 10-16.

Saint-Onge, H., & Armstrong, C. (2004). *The conductive organization-building beyond sustainability*. Burlington, MA: Elsevier Butter Worth-Heinemann.

Salmon, R. (1996). *The future of management – all roads lead to man*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Sánchez, P., Chaminade, C., & Olea, M., (2000). Management of intangibles an attempt to build a theory. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 312-327.

Schiuma, G., & Lerro, A. (2008). Intellectual capital and company's performance improvement. *Measuring Business Excellence*, 12 (2), 2-9.

Sekaran, U. (2000). *Research methods for business*. New York: Jonh Wiley & Sons, Inc.

Sharabati, A. A., Jawad, S.N., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48 (1), 105-131.

Stewart, T.A. 1991. Brainpower: How intellectual capital is becoming America's most valuable asset. *Fortune*, 2, 44-60.

Stewart, T.A. (1998). *Capital Intelectual - A nova riqueza das organizações*. (J. Gil, Trad.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda. (Trabalho original em Inglês publicado em 1997).

Stolovitch, H. D., & Keeps, E.J. (1992). *The handbook of human performance technology*. San Francisco: Jossey – Bass.

Sullivan, P. H. (1999). Profiting from intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 132-142.

Sveiby, K.E. (2000). *Capital intelectual – La nueva riqueza de las empresas: Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. (A. Bertran, Trad.). Barcelona: Ed. Maxima Laurent du Mensil Éditeur. (Trabalho original publicado em Inglês publicado em 1997).

Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation: implication for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15, 285-305.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-534.

Vallejo, P., Sanz, B., & Blanco, Á. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*. Madrid: La Muralla.

Williams, M.S. (2001). Is intellectual capital performance and disclosure practices related? *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 192-203.

## **Anexos**

## Anexo 1: Questionário

### Informações gerais

O capital intelectual pode ser visto como material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizado para criar riqueza e aparece frequentemente subdividido em três categorias:

- 1) **Capital Humano:** inclui o Know-How, capacidades, habilidades e conhecimentos próprios dos colaboradores das organizações;
- 2) **Capital Relacional:** está associado, genericamente, às ligações da organização com o exterior (fundamentalmente com clientes e a sua lealdade, quota de mercado que assegura, reputação, qualidade, marca, canais de distribuição, etc.);
- 3) **Capital Estrutural:** constituído por sistemas ou processos de gestão, redes de comunicação e informação, políticas, culturas, relações financeiras e outras capacidades organizacionais desenvolvidas.

As questões enquadram-se na avaliação do capital intelectual.

**Note, mais uma vez que deverá responder ao questionário como sendo um representante da organização**

Responda a cada questão com um (x) na resposta correcta ( 1= Discordo totalmente, 5= Concordo totalmente) mediante o que pensa relativamente à afirmação.

### Questionário

	1	2	3	4	5
As competências dos funcionários, como um todo, estão ao nível considerado ideal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando um empregado deixa a empresa, esta tem um programa de treino e formação para assegurar a sua Sucessão/substituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normalmente no desenvolvimento das actividades, as tarefas são realizadas dentro das datas limite estabelecidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa consegue extrair o máximo rendimento dos funcionários quando estes trabalham em equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa não promove o desenvolvimento e a manutenção de relações internas entre várias equipas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização é bastante inovadora, originando, constantemente, novas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa apoia os empregados na sua constante valorização profissional, sempre que os mesmos os considerem necessários, realizando acções de formação periódicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários da empresa são considerados inteligentes e criativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários são considerados os melhores dentro das empresas do sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários estão satisfeitos com a empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários desempenham as suas tarefas ao máxima das suas capacidades, de forma completamente satisfatória.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
O nosso processo de recrutamento é muito selectivo. Estamos direccionados para contratar os melhores candidatos disponíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se determinados funcionários, subitamente, deixassem a empresa, estaríamos em grandes problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários geralmente desempenham as suas tarefas sem grande empenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários vão aprendendo uns com os outros, existindo um elevado nível de troca de informação e conhecimento entre eles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários estão empenhados a levarem as suas ideias a reuniões e a grupos de discussão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O facto de os funcionários desempenharem as suas tarefas no máximo das suas capacidades, diferencia a nossa empresa das outras empresas do sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com a saída de um empregado da equipa de trabalho, poder-se-á perder algum valor no capital humano da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Um censo aos clientes indicaria que eles, genericamente, estão satisfeitos com a nossa organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa tem vindo a reduzir significativamente o tempo de resolução das reclamações/problemas dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A nossa quota de mercado tem vindo a aumentar significativamente nos últimos anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A nossa quota de mercado é das mais altas do sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A longevidade de relacionamento que mantemos com os nossos clientes é admirada/invejada pelos nossos concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização tem conseguido fornecer maior nível de valor acrescentado por produto/serviço, comparativamente com as empresas do sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os nossos clientes são-nos leais, mais do que a qualquer outra empresa do sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No que respeita a novos negócios a empresa tem sido escolhida pelos clientes, em detrimento dos nossos concorrentes directos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A nossa organização orgulha-se de ser totalmente orientada para o mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reunimos periodicamente com os clientes para investigar o que eles esperam de nós. A informação recolhida do <i>feedback</i> dos clientes é suficientemente disseminada pela empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A generalidade dos funcionários compreende os nossos mercados alvo e perfil dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geralmente não nos preocupamos com o que os nossos clientes pensam ou esperam de nós.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Investimos nos nossos clientes através da procura contínua de satisfação das suas necessidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estamos confiantes, de que, no futuro, os clientes irão manter o seu relacionamento comercial connosco.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dentro das nossas possibilidades, conseguimos extrair o máximo de <i>feedback</i> dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A “marca” da empresa é bastante reconhecida e respeitada pelo mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A relação com os fornecedores e parceiros comerciais é de confiança e de comprometimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa apresenta o “custo de transacção” mais baixo dentro do seu sector de actividade. Note que “transacção” é definida como uma operação de troca completa no negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temos vindo a melhorar continuamente a relação proveito/custo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O rácio de lucro por funcionário tem crescido nos últimos anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O rácio de lucro por funcionário é dos melhores do sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O tempo de realização de uma operação completa (processo produtivo) tem vindo a diminuir ao longo dos últimos anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O tempo utilizado na realização de uma operação completa é dos melhores do sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grande parte das boas novas ideias geradas na empresa são implementadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A nossa empresa aposta no desenvolvimento de novas ideias, produtos e processos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa desenvolve mais novas ideias, produtos e processos do que qualquer outra empresa no sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa orgulha-se da sua eficiência nos últimos anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O nosso sistema de informação torna fácil o acesso à informação relevante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os sistemas e processos dentro da organização apoiam e promovem a inovação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização é extremamente burocrática.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A estrutura organizacional impede os funcionários de estarem muito isolados uns dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atmosfera e cultura organizacional são confortáveis e compreensivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na organização não existe partilha de conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Por favor responda aos seguintes itens, referindo-se à sua opinião pessoal.**

	1	2	3	4	5
Na definição do modelo empresarial, damos muita importância aos elementos do capital intelectual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa procura realizar tentativas sistemáticas de valorização (mensuração) e reporte (divulgação) ao exterior sobre o capital intelectual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existência de informação sobre capital intelectual por parte da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relativamente à empresa, o mercado reconhece um valor superior ao valor contabilístico registado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa detém medidas de avaliação de desempenho não financeiras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O mercado (utentes da informação financeira) cada vez mais utiliza e necessita de medidas não financeiras para as suas análises e tomadas de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os investidores poderão beneficiar grandemente do conhecimento sobre a evolução dos recursos humanos de uma determinada organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actualmente um dos principais factores de êxito das empresas é a capacidade de aproveitar as novas oportunidades de negócio, a qual requer um conjunto de intangíveis que está inerente ao talento das pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero necessário um conjunto de normas para o reconhecimento de bens intelectuais da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A capacidade informativa das demonstrações financeiras sobre a posição financeira actual e futura das organizações tem diminuído significativamente nos últimos anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E vantajoso para as empresas gerar informação relativa ao capital intelectual numa perspectiva custo/benefício.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A importância relativa dos elementos geradores de valor (trabalho, terra, capital e conhecimento) tem vindo a alterar, tendo o conhecimento ganho importância em detrimento dos restantes elementos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor responda aos seguintes itens, referentes ao desempenho da sua organização, comparativamente com as concorrentes do sector onde se insere ao longo dos últimos anos. Por favor responda a cada questão assinando uma (x) na resposta correcta, baseado no número que melhor caracteriza a sua resposta.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Liderança do sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perspectivas de futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescimento dos lucros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescimento das vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resposta geral aos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sucesso no lançamento de novos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempenho geral da actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anexo 2: Carta de apresentação**

Coimbra, 17 de Janeiro de 2011

**ASSUNTO:** Questionário sobre Capital Intelectual

***Caro participante:***

Na qualidade de Mestrando em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, do Instituto Superior Miguel Torga, e sob orientação do Professor Doutor Vasco Almeida, estou a realizar uma pesquisa na área do Capital Intelectual nas empresas da Indústria Farmacêutica que operam em Portugal.

De facto, o Capital Intelectual é hoje considerado, por vários autores, como “o bem mais valioso das empresas”. Com este estudo, pretendo evidenciar a presença do Capital Intelectual nos Laboratórios Farmacêuticos, através da identificação dos seus componentes. Este trabalho visará também analisar as práticas de gestão e atitude dos gestores perante os vários componentes que formam o Capital Intelectual das organizações, avaliando até que ponto este é considerado importante na definição do modelo empresarial, bem como no sucesso das organizações.

A sua participação nesta investigação é fundamental e desde já agradecia.

Nas respostas ao questionário deverá responder como representante da organização onde colabora. Gostaria de referir que todas as informações que facultar serão estritamente confidenciais e, para tal junto envio um envelope RSF (que não necessita de selo) que me será devolvido com o referido questionário, garantindo sigilo absoluto.

Posteriormente todas as respostas serão apresentadas em dados agregados e nenhuns dos dados das empresas serão apresentados.

Os resultados ficarão também disponíveis para o caso de pretender acompanhar o desenvolvimento deste trabalho.

Agradecendo mais uma vez a sua colaboração, coloco-me inteiramente à sua disposição para que me contacte directamente ([sofiamestrado@gmail.com](mailto:sofiamestrado@gmail.com) ou 916420517), no caso de surgir qualquer dúvida.

Com os melhores cumprimentos,

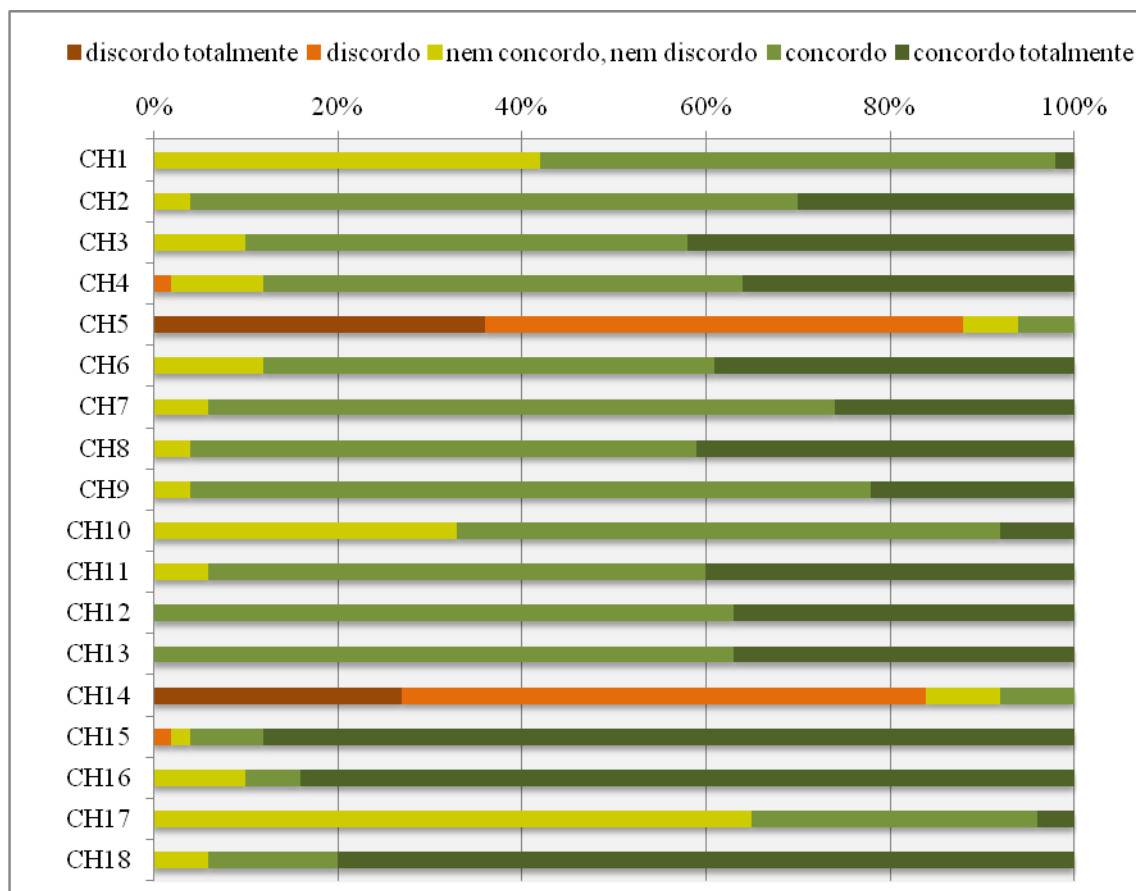
---

***(Sofia Cordeiro***



**Anexo 3: Os 71 indicadores que constituem o questionário, agrupados nas suas cinco dimensões**

<b>Elementos do Capital Humano</b>			
<b>CH1</b>	Competência ao nível ideal	<b>CH10</b>	Os funcionários estão satisfeitos
<b>CH2</b>	Programa de formação e integração	<b>CH11</b>	Desempenham ao melhor nível
<b>CH3</b>	Cumprimento das datas limite planeadas	<b>CH12</b>	Programa de recrutamento intensivo
<b>CH4</b>	Funcionários trabalham em grupo	<b>CH13</b>	Grandes problemas com saída de um funcionário
<b>CH5</b>	Inexistência de relacionamentos internos	<b>CH14</b>	Desempenho sem grande energia
<b>CH6</b>	Surgem com novas ideias	<b>CH15</b>	Indivíduos aprendem uns com os outros
<b>CH7</b>	Aposta na formação dos funcionários	<b>CH16</b>	Apresentação de opiniões em grupo
<b>CH8</b>	Os funcionários são inteligentes	<b>CH17</b>	Funcionários ao melhor nível do sector
<b>CH9</b>	Os funcionários são os melhores do sector	<b>CH18</b>	Perda de valor com saída de um empregado
<b>Elementos do Capital Estrutural</b>			
<b>CE1</b>	Custo por transacção mais baixo	<b>CE9</b>	Desenvolvimento de maior nº ideias no sector
<b>CE2</b>	Melhoria do rácio proveitos / custo	<b>CE10</b>	A empresa é eficiente
<b>CE3</b>	Melhoria no rácio lucro/funcionário	<b>CH11</b>	O sistema permite fácil acesso à informação
<b>CH4</b>	Melhoria rácio lucro /funcionário	<b>CE12</b>	Os procedimentos suportam inovação
<b>CH5</b>	Tempo de execução decrescente	<b>CH13</b>	A empresa é um pesadelo em burocracia
<b>CH6</b>	Melhor tempo de execução operacional	<b>CH14</b>	Não muito afastados uns dos outros
<b>CH7</b>	Implementação de novas ideias	<b>CE15</b>	Atmosfera compreensiva
<b>CH8</b>	Suporte do desenvolvimento de novas ideias	<b>CE16</b>	Não existe partilha de conhecimento
<b>Elementos do Capital Relacional</b>			
<b>CR1</b>	Clientes satisfeitos	<b>CR10</b>	Reunimos com clientes
<b>CR2</b>	Redução de tempo na resolução problemas	<b>CR11</b>	Disseminação de informação sobre clientes
<b>CR3</b>	Aumento da quota de mercado	<b>CR12</b>	Compreensão dos mercados - alvo
<b>CR4</b>	Quota de mercado maior	<b>CR13</b>	Não preocupação com necessidades dos clientes
<b>CR5</b>	Longevidade de relacionamentos	<b>CR14</b>	Investimos nas necessidades dos clientes
<b>CR6</b>	Serviços de valor acrescentado	<b>CR15</b>	Confiantes no futuro com os clientes
<b>CR7</b>	Lealdade dos clientes	<b>CR16</b>	Procuramos feedback dos clientes
<b>CR8</b>	Seleccionados pelos clientes	<b>CR17</b>	Marca respeitada pelo mercado
<b>CR9</b>	Empresa orientada para o mercado	<b>CR18</b>	Boas relações com parceiros comerciais
<b>Elementos de importância do Capital Intelectual</b>			
<b>M1</b>	Importância do CI na definição do modelo empresarial	<b>M7</b>	Benefício da informação para os investidores
<b>M2</b>	Tentativas de valorização do CI	<b>M8</b>	Factores de êxito da empresa
<b>M3</b>	Procura de informação sobre capital intelectual na organização	<b>M9</b>	Necessidade de normas de reconhecimento de CI
<b>M4</b>	O mercado reconhece valor superior ao valor de mercado	<b>M10</b>	Capacidade informativa das DF diminuída
<b>M5</b>	Possui medidas de avaliação não financeiras	<b>M11</b>	Vantagem de gerar informações sobre CI
<b>M6</b>	O mercado utiliza medidas não financeiras	<b>M12</b>	Importância relativa dos elementos g valor
<b>Elementos do Desempenho Organizacional</b>			
<b>DO1</b>	Liderança no sector	<b>DO5</b>	Resposta geral dos concorrentes
<b>DO2</b>	Perspectivas futuras	<b>DO6</b>	Sucesso lançamento de novos produtos
<b>DO3</b>	Crescimento dos lucros	<b>DO7</b>	Desempenho geral da actividade
<b>DO4</b>	Crescimento das vendas		

**Anexo 4: Escala de capital humano****Gráfico 3:** Distribuição das respostas pelas opções nos itens do capital humano**Tabela 9:** Mínimo, máximo, média, desvio-padrão e moda por item do capital humano

Item	Mínimo	Máximo	Média	DP	Moda
CH1	3	4	3.58	.50	4
CH2	3	5	4.27	.54	4
CH3	3	5	4.33	.66	4
CH4	2	5	4.23	.72	4
CH5	1	4	1.81	.79	2
CH6	3	5	4.26	.67	4
CH7	3	5	4.21	.54	4
CH8	3	5	4.36	.56	4
CH9	3	5	4.19	.49	4
CH10	3	5	3.74	.56	4
CH11	3	5	4.35	.60	4
CH12	4	5	4.38	.49	4
CH13	4	5	4.38	.49	4
CH14	1	4	1.94	.78	2
CH15	2	5	4.85	.50	5
CH16	3	5	4.77	.59	5
CH17	3	5	3.40	.57	3
CH18	3	5	4.75	.56	5

## Anexo 5: Escala de capital relacional

Gráfico 4: Distribuição das respostas pelas opções nos itens do capital relacional

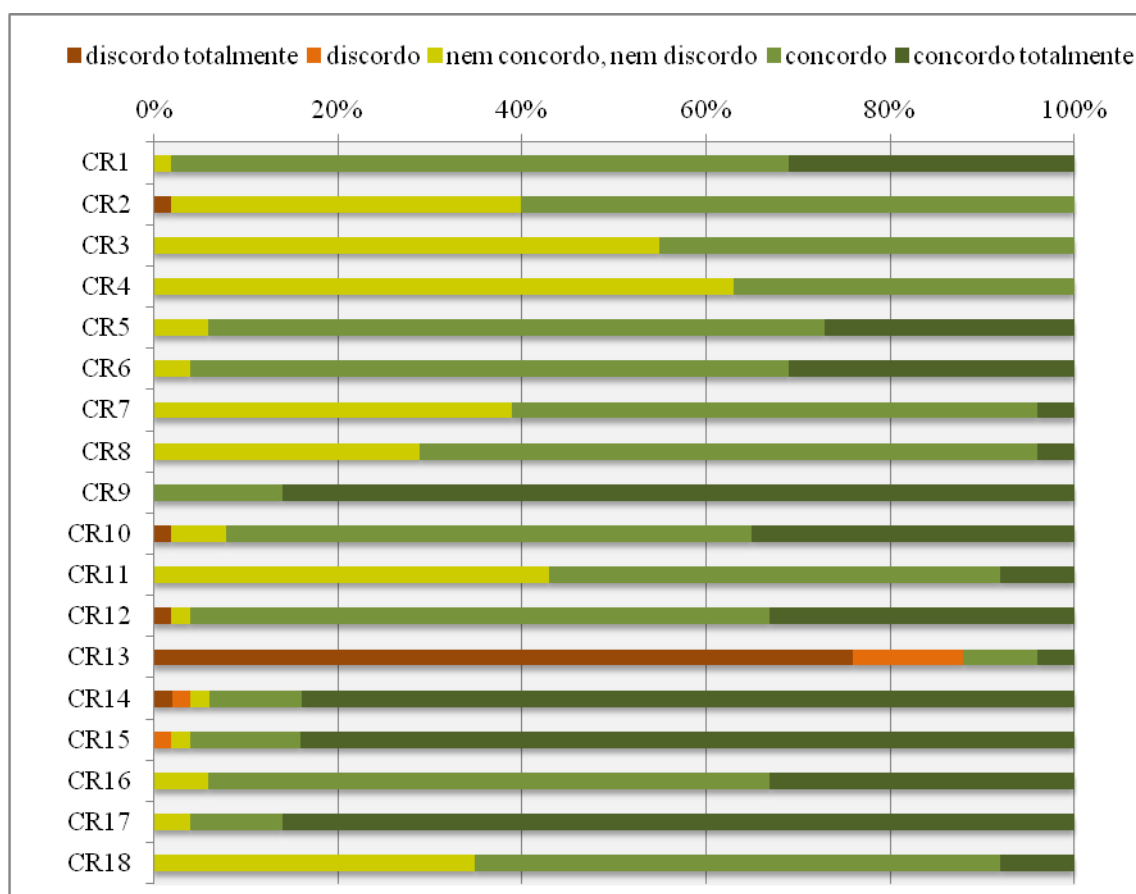


Tabela 10: Mínimo, máximo, média, desvio-padrão e moda por item do capital relacional

Item	Mínimo	Máximo	Média	DP	Moda
CR1	3	5	4.29	.50	4
CR2	1	4	3.57	.61	4
CR3	3	4	3.46	.50	3
CR4	3	4	3.38	.49	3
CR5	3	5	4.23	.52	4
CR6	3	5	4.27	.54	4
CR7	3	5	3.67	.56	4
CR8	3	5	3.77	.52	4
CR9	4	5	4.88	.33	5
CR10	1	5	4.25	.73	4
CR11	3	5	3.67	.63	4
CR12	1	5	4.25	.70	4
CR13	1	5	1.46	1.01	1
CR14	1	5	4.71	.80	5
CR15	2	5	4.79	.58	5
CR16	3	5	4.27	.57	4
CR17	3	5	4.81	.49	5
CR18	3	5	3.73	.61	4

## Anexo 6: Escala de capital estrutural

Gráfico 5: Distribuição das respostas pelas opções nos itens do capital estrutural

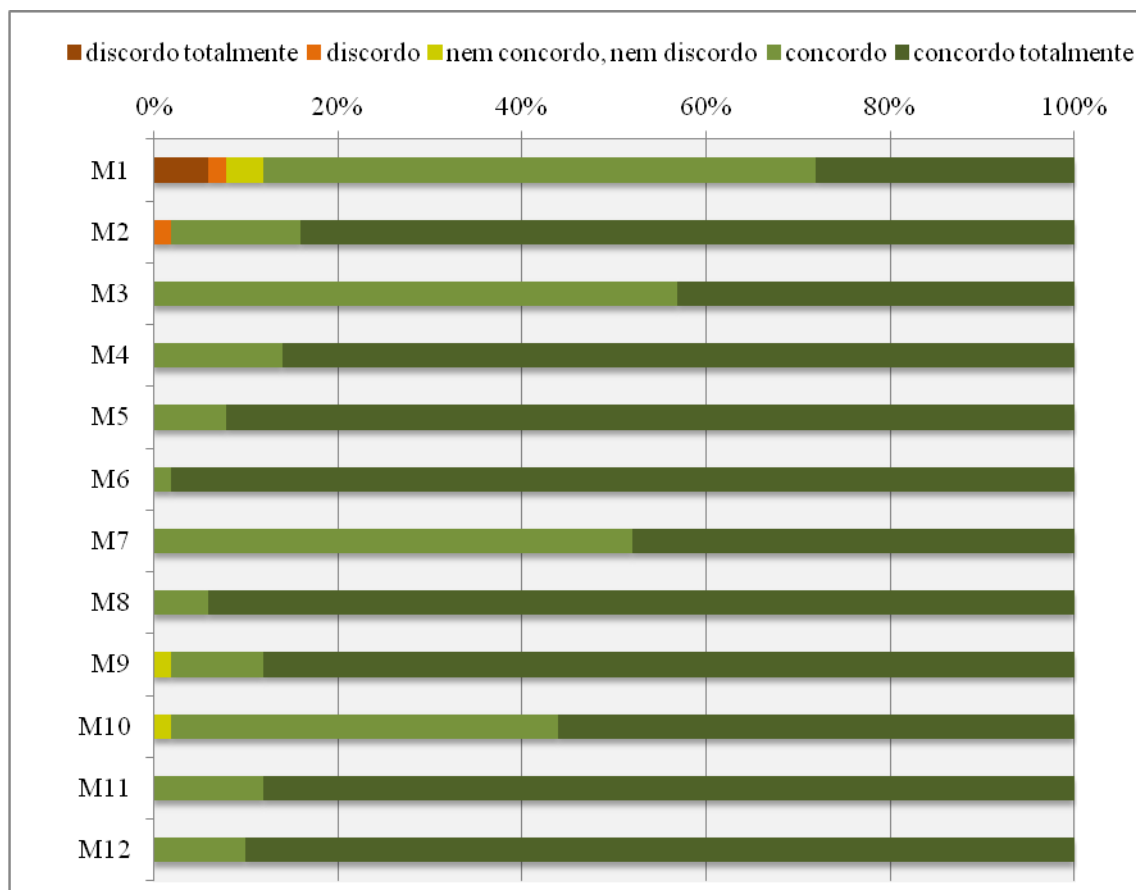


Tabela 11: Mínimo, máximo, média, desvio-padrão e moda por item do capital estrutural

Item	Mínimo	Máximo	Média	DP	Moda
CE1	3	5	3.23	.47	3
CE2	3	5	4.75	.56	5
CE3	3	5	3.81	.57	4
CE4	3	4	3.56	.50	4
CE5	2	5	3.17	.56	3
CE6	3	4	3.17	.38	3
CE7	3	5	4.25	.53	4
CE8	4	5	4.85	.36	5
CE9	3	5	4.13	.39	4
CE10	3	5	4.46	.54	4
CE11	3	5	4.88	.39	5
CE12	4	5	4.90	.31	5
CE13	1	5	4.32	.85	4
CE14	2	5	3.63	.61	4
CE15	3	5	3.67	.56	4
CE16	1	5	1.57	1.20	1

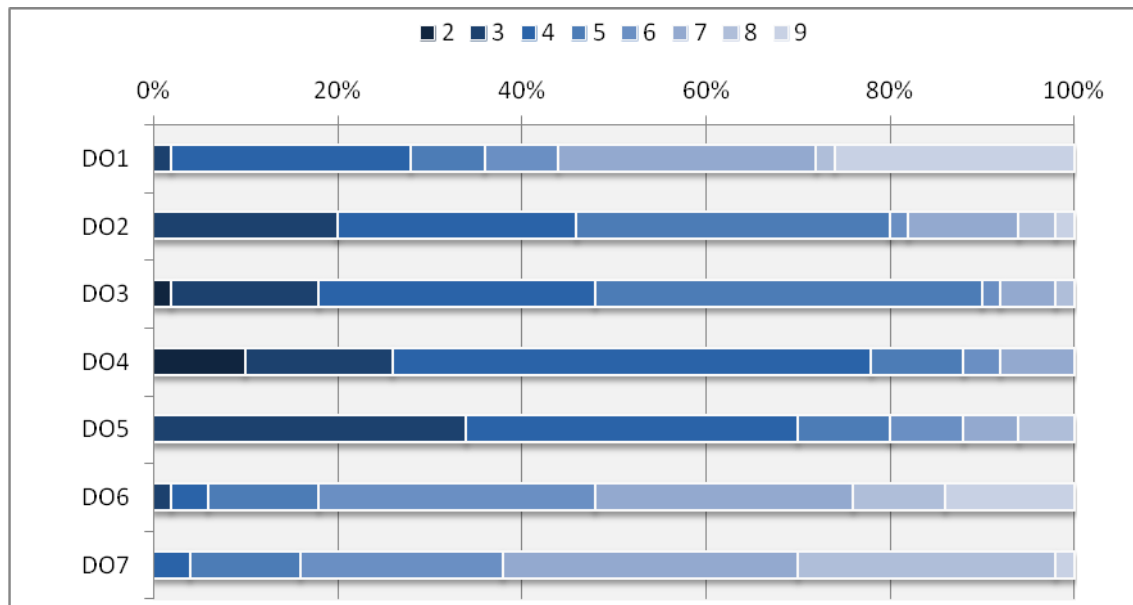
## Anexo 7: Escala de importância do capital intelectual

**Gráfico 6:** Distribuição das respostas pelas opções nos itens da escala de percepção do capital intelectual



**Tabela 12:** Mínimo, máximo, média, desvio-padrão e moda por item da escala de percepção capital intelectual

Item	Mínimo	Máximo	Média	DP	Moda
M1	1	5	4.00	.99	4
M2	2	5	4.81	.53	5
M3	4	5	4.44	.50	4
M4	4	5	4.88	.33	5
M5	4	5	4.94	.24	5
M6	4	5	4.98	.14	5
M7	4	5	4.48	.50	4
M8	4	5	4.94	.24	5
M9	3	5	4.85	.41	5
M10	3	5	4.52	.55	5
M11	4	5	4.88	.33	5
M12	4	5	4.90	.31	5

**Anexo 8: Escala de desempenho organizacional****Gráfico 7:** Distribuição das respostas pelas opções nos itens do desempenho organizacional**Tabela 13:** Mínimo, máximo, média, desvio-padrão e moda por item do desempenho organizacional

Item	Mínimo	Máximo	Média	DP	Moda
DO1	4	9	6.56	1.91	7
DO2	3	9	4.88	1.48	5
DO3	3	8	4.60	1.11	5
DO4	2	7	4.15	1.20	4
DO5	3	8	4.35	1.49	4
DO6	3	9	6.69	1.40	6
DO7	4	9	6.83	1.10	7

**Anexo 9: Matriz de correlações de Spearman entre escalas****Tabela 14:** Matriz de correlações entre escalas (correlação de Spearman)

	CH_total	CR1_total	CR2_total	CE_total	M_total	DO_total
CH_total	1.00					
CR1_total	-.43**	1.00				
CR2_total	.32*	-.07	1.00			
CE_total	-.63**	.70**	-.28	1.00		
M_total	.34*	-.39**	.52**	-.52**	1.00	
DO_total	-.51**	.41**	-.30*	.54**	-.48**	1.00

\*p&lt;.05; \*\*p&lt;.01.